

Pierre ALAMIGEON

Docteur en Droit

Ingénieur des Arts et Manufactures

Diplômé du C. P. A. de la Chambre de Commerce
de Paris

LES CADRES DANS L'INDUSTRIE

ET NOTAMMENT DANS LA MÉTALLURGIE

“ L'histoire est une lutte entre les vivants
et les survivants ”.

EDOUARD DOLLEANS

(Victoire des Obscurs).

THÈSE POUR LE DOCTORAT DE DROIT

présentée et soutenue le 10 Décembre 1943, à 14 heures

Président du Jury : M. EDOUARD DOLLEANS

*Suffrageants : MM. FROMONT
LHOMME*

BAR-SUR-AUBE

Typographie et Lithographie M. LEOIS

C. O. L. 310078

—
1943.

FACULTÉ DE DROIT

Nom du Candidat :

Prénoms :

(Souligner le prénom usuel)

(éventuellement) :

Nom de jeune fille :

Date de la soutenance :

Numéro d'ordre :

(Ces deux mentions seront complétées par le service du Secrétariat de la Faculté)

Modèle pour une thèse de droit

1

ALAMIGEON (Pierre).— Les cadres dans l'industrie et notamment dans la Métallurgie. — *Bar-sur-Aube*, impr. Lebois, 1943, in-8°, 180 p. graphiques.

(Thèse de Droit, Paris, 1943, n° 89)

2

ALAMIGEON (Pierre).— Les cadres dans l'industrie et notamment dans la Métallurgie. — *Bar-sur-Aube*, impr. Lebois, 1943, in-8°, 180 p. graphiques.

(Thèse de Droit, Paris, 1943, n° 89)

3

ALAMIGEON (Pierre).— Les cadres dans l'industrie et notamment dans la Métallurgie. — *Bar-sur-Aube*, impr. Lebois, 1943, in-8°, 180 p. graphiques.

(Thèse de Droit, Paris, 1943, n° 89)

4

ALAMIGEON (Pierre).— Les cadres dans l'industrie et notamment dans la Métallurgie. — *Bar-sur-Aube*, impr. Lebois, 1943, in-8°, 180 p. graphiques.

(Thèse de Droit, Paris, 1943, n° 89)

FACULTÉ DE DROIT

Nom du Candidat :

Prénoms :

(éventuellement) :

Nom de jeune fille :

Date de la souenance :

Numéro d'ordre :

(Ces deux mentions seront complétées par le service du Secrétariat de la Faculté)

Modèle pour une étiquette de dépôt

ALAMIGEON (Pierre). — Les
études dans l'industrie et notam-
ment dans la Métallurgie.
Par-sur-Aube impr. Lebois, 1943.
in-8°, 180 p. graphiques.

ALAMIGEON (Pierre). — Les
études dans l'industrie et notam-
ment dans la Métallurgie.
Par-sur-Aube impr. Lebois, 1943.
in-8°, 180 p. graphiques.

ALAMIGEON (Pierre). — Les
études dans l'industrie et notam-
ment dans la Métallurgie.
Par-sur-Aube impr. Lebois, 1943.
in-8°, 180 p. graphiques.

ALAMIGEON (Pierre). — Les
études dans l'industrie et notam-
ment dans la Métallurgie.
Par-sur-Aube impr. Lebois, 1943.
in-8°, 180 p. graphiques.

Pierre ALAMIGEON

Docteur en Droit

Ingénieur des Arts et Manufactures

Diplômé du C. P. A. de la Chambre de Commerce
de Paris

LES CADRES DANS L'INDUSTRIE

ET NOTAMMENT DANS LA MÉTALLURGIE

“ L'histoire est une lutte entre les vivants
et les survivants ”.

EDOUARD DOLLEANS

(Victoire des Obscurs).

THÈSE POUR LE DOCTORAT DE DROIT

présentée et soutenue le 10 Décembre 1943, à 14 heures

Président du Jury : M. EDOUARD DOLLEANS

Suffragants : MM. FROMONT

LHOMME

BAR-SUR-AUBE

Typographie et Lithographie M. LEBOS

C. Q. L. 310078

1943

*La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses;
ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*



A

mes Camarades Ingénieurs tombés glorieusement
pour la défense de la Patrie.

AVANT-PROPOS

« Sur le champ de bataille, au moment le plus critique du combat, avait coutume de dire l'un de nos instructeurs, les soldats tournent leurs regards vers leurs officiers, surveillant la moindre de leurs réactions, et guettant le plus imperceptible de leurs gestes, prêts à régler leur conduite sur celle de leurs chefs. La troupe vaut alors ce que valent les hommes qui la commandent ». Cette phrase, dont nous avons eu, depuis, l'occasion d'apprécier la justesse, il nous semble que l'on peut, sans inconvénient, la transposer du domaine militaire à celui de l'éducation, de la politique, de l'administration ou de l'économie et, dans les circonstances présentes, nous pensons avec beaucoup de Français que si, à l'un des moments les plus critiques de son histoire, notre pays s'est avéré incapable d'effectuer à temps le redressement nécessaire, c'est que, dans les branches les plus diverses de l'activité nationale, la France n'a pas su trouver les Chefs dignes de ce nom qui lui étaient indispensables. Pour notre part, le champ de nos observations s'est limité jusqu'ici à l'Industrie en général, et à la Métallurgie (1) en particulier, puisque c'est là que, jusqu'en 1943, nous avons, en qualité d'ingénieur, exercé notre activité professionnelle ; c'est donc au problème des cadres de l'Industrie que nous voulons nous attacher dans les lignes qui vont suivre, en indiquant très simplement les réflexions que nous a suggérées notre expérience personnelle, heureux si nous pouvons de la sorte apporter notre modeste contribution à la reconstruction de notre économie et travailler ainsi à la résurrection de notre Patrie.

(1) Une objection nous ayant été faite au cours de la soutenance, nous tenons à préciser que ce terme « Métallurgie » est pris dans son sens étymologique le plus large : groupe d'industries ayant pour objet l'extraction, la purification et le travail des métaux.

INTRODUCTION

DÉFINITION, FONCTIONS ET IMPORTANCE SOCIALE DES CADRES

Esquisse d'un schéma type d'organisation industrielle... Détermination de ce que sont les cadres... Leur importance économique... Leur importance sociale... L'indifférence des auteurs à l'égard du problème des cadres... Les signes précurseurs d'un état d'esprit nouveau...

Au moment de pénétrer dans le domaine industriel, et avant de fixer notre attention sur les êtres humains qui le composent, il nous semble intéressant d'esquisser rapidement un schéma d'organisation type valable pour une grande entreprise comme pour une petite, avec cette unique différence que dans la première l'accomplissement d'une fonction déterminée nécessite la mise en œuvre d'un personnel nombreux, tandis que, dans l'autre, la même fonction peut être exercée d'une façon convenable par un seul individu et que, même, dans le cas limite de l'entreprise artisanale, le patron accomplit seul les diverses tâches que comporte la gestion d'une affaire. Pour la simplicité de l'exposition, nous allons parcourir le circuit des différents services de l'usine, dans l'ordre où ils sont amenés à entrer en action, depuis le moment où le client a fait connaître ses besoins, jusqu'à celui où les marchandises ou appareils fabriqués s'en vont pour être livrés à leur destinataire. C'est au « Service Commercial » qu'incombe la mission de maintenir le contact avec la clientèle, et c'est lui qui, à ce titre, répond aux demandes de prix, reçoit et enregistre les commandes, et demeure, pendant leur exécution, l'intermédiaire entre les clients et les autres services de l'entreprise, pour tous les renseignements dont les uns ou les autres peuvent avoir besoin. Il comprend, outre les secrétaires et employés aux écritures que l'on retrouve, d'ailleurs, dans tous les autres services, un certain nombre de vendeurs dénommés suivant les cas, ingénieurs, agents ou représentants. La conception

des appareils nouveaux ou le perfectionnement de ceux que l'on fabrique déjà est du ressort du « Service Technique » ; celui-ci se compose d'un certain nombre d'ingénieurs qui, après avoir procédé, dans le calme du laboratoire, aux recherches et expériences nécessaires, éditent pour l'usine des informations où sont exposées leurs innovations, cependant qu'une équipe de dessinateurs exécute les croquis et dessins correspondants. Le dernier stade, enfin, celui de la réalisation et de la production en série, voit intervenir les « Services de la Fabrication » : Les « Préparateurs » étudient et définissent les méthodes de travail à suivre, le matériel à utiliser, l'outillage à mettre en œuvre, et ils établissent les programmes de fabrication. Le « Service des Achats », en liaison avec les « Magasins », maintient au niveau minimum indispensable le stock de matières premières et d'ingrédients nécessaires à la fabrication. Les divers « Ateliers » enfin, effectuent les travaux qui leur incombent. La production est soumise à l'examen d'un « Service de Contrôle », et de là, elle est envoyée au « Magasin des Produits Finis », d'où elle est ensuite expédiée aux clients intéressés. Outre les services que nous venons de citer, il y a lieu encore de faire mention d'un certain nombre de Services généraux, tels que le « Service du Personnel » chargé des questions d'embauchage et de débauchage et de la discipline intérieure, le « Service de l'Entretien » dont le rôle est de maintenir en état satisfaisant le matériel utile à la fabrication, le « Service Financier », enfin, qui, en même temps qu'il assure le paiement de ce que doit l'entreprise, et le recouvrement des sommes qui lui sont dues, enregistre ces opérations, et suit au jour au jour la situation de ses finances et de sa trésorerie avec l'aide des différents « Services de la Comptabilité ».

Nous avons donc découvert dans l'organisation d'une industrie quelconque un certain nombre de secteurs différents les uns des autres, et comportant chacun une quantité variable d'agents plus ou moins spécialisés. Il nous faut maintenant déterminer lesquels parmi ces derniers méritent, selon nous, de figurer dans le groupe des cadres et lesquels doivent en être exclus, tâche d'autant plus malaisée qu'il n'existe sur ce point aucune doctrine bien précise. Les conventions collectives, elles-mêmes, ne nous sont d'aucun secours car, ainsi que l'écrit M. Henri CHATEAU (1) :

(1) Henri CHATEAU, *Le syndicalisme des techniciens en France*, p. 45.

« Les rares syndicats qui ont travaillé à la mise au point des conventions collectives des cadres n'ont pas réussi à poser de définitions générales vraiment intéressantes ». Bien souvent, en effet, ces conventions ne poursuivent, en matière de classification, d'autre but que de fixer sur chaque individu une étiquette indiquant sa catégorie professionnelle et le prix de rémunération de son travail. Leurs rédacteurs se sont donc efforcés, avec une bonne volonté souvent digne d'éloges, de définir un nombre restreint de qualifications techniques particulières ; la convention collective des « employés, agents de maîtrise et ingénieurs des industries métallurgiques de la région parisienne » indique, par exemple, ce qu'il faut entendre par chef d'équipe, contremaître, chef d'atelier ou ingénieur, mais rien dans son contenu ne nous permet d'aller du particulier au général, de passer de quelques définitions isolées à une définition d'ensemble des cadres. Il nous semble également difficile de trouver la solution cherchée dans la discrimination faite par certaines conventions, entre les cadres supérieurs et les cadres subalternes, les premiers étant les collaborateurs qui, « dans une branche déterminée, peuvent remplir toutes les fonctions de l'emploi », les autres ceux qui, « dans une branche, ne peuvent remplir qu'une seule de ces fonctions ». Le caractère un peu incertain et arbitraire d'une telle distinction n'a pas dû échapper à ses auteurs puisqu'ils prévoient que la classification des intéressés, dans une catégorie déterminée, pourra dépendre de leur ancienneté dans leur entreprise, des services qu'ils lui ont rendus ou de l'expérience qu'ils y ont acquise. Il nous faut donc essayer, par nos propres moyens, de déterminer très objectivement ce que peuvent être les cadres.

A notre avis, l'on peut d'abord, en prenant ce terme dans son acception la plus étroite, ne considérer comme faisant partie des cadres que ceux qui exercent directement leur autorité sur le personnel ouvrier et que l'on a coutume d'appeler « Agents de Maîtrise ». On peut aussi adopter une définition plus large en comprenant dans les cadres tous ceux qui, dans un service quelconque, ont un rôle de commandement, c'est-à-dire aussi bien le chef d'un atelier que celui d'un service comptable ou d'un bureau technique. On peut enfin prendre l'expression dans son sens le plus général et y inclure tous ceux qui, dans l'entreprise, exercent une des nombreuses fonctions que le patron remplirait lui-même si les dimensions de son affaire n'étaient pas supérieures à ses

propres possibilités. Si l'on admet que ces fonctions sont de deux sortes, les unes impliquant recherche et réflexion, et les autres comportant l'exercice du commandement, l'on en arrive ainsi à concevoir les cadres comme un ensemble extrêmement vaste, englobant, outre les chefs des différents services et diverses sections, les ingénieurs ou techniciens qui, isolément, élaborent leurs projets dans les bureaux d'étude ou mènent leurs recherches dans les laboratoires. Si les uns et les autres ont leur utilité dans l'œuvre de production, si même le progrès scientifique est souvent dû aux hommes de laboratoire, par contre, ceux dont le métier est avant tout d'être des chefs sont, au point de vue social, les plus précieux, car ils peuvent seuls jouer un rôle important dans le monde du travail. C'est donc à eux que nous voulons consacrer la suite de notre exposé, tout en nous rendant d'ailleurs compte que certaines des remarques que nous allons faire sont susceptibles, à l'occasion, de s'appliquer d'une façon générale à tous les cadres, quelle que soit leur fonction, même lorsque celle-ci ne comporte pas l'exercice d'un commandement.

L'autorité confère à qui en est investi le droit d'être obéi sans réserve par ceux qui lui sont subordonnés, mais elle implique, en contre partie pour lui, l'obligation de prendre l'entière responsabilité des ordres donnés et de leurs conséquences, et lui fait un devoir d'observer vis-à-vis de ses propres chefs la même attitude qu'il attend de ses subalternes. Ces principes qui ne sont, d'ailleurs, que l'expression du plus élémentaire bon sens, doivent guider, d'une façon permanente, les cadres si l'on veut que s'établisse, au sein de l'entreprise, une solide discipline, gage de sa force et de sa stabilité, donc de sa prospérité. C'est qu'en effet, entre le chef qui possède l'autorité la plus haute, et l'innombrable masse des « sans grade », les cadres constituent toute une série d'échelons intermédiaires, dont l'importance numérique, conformément à la règle énoncée par Henri FAYOL, augmente en progression géométrique (1) lorsque l'on s'abaisse dans l'échelle hiérarchique, et dont le rôle est de maintenir sans discontinuité

(1) Henri FAYOL (Administration industrielle et générale, p. 67) considère comme normal que chaque chef de degré quelconque ait sous ses ordres 4 chefs de degré inférieur. En admettant ce chiffre d'ailleurs arbitraire, on voit que l'accroissement du nombre des chefs, lorsque l'on s'abaisse dans l'échelle hiérarchique, est le suivant :

1^{er} échelon : le chef suprême seul.

2^e échelon : 4 chefs.

3^e échelon : 16 chefs.

4^e échelon : 64 chefs, etc...

le contact entre le sommet de la hiérarchie et l'échelon le plus bas qu'elle comporte. M. Henri CHATEAU (1) compare les cadres à un transformateur qui alimente une installation donnée sous une tension convenable et lui permet d'utiliser un courant électrique produit indépendamment du transformateur, mais qui, sans lui, serait impropre à tout usage. Cette comparaison n'est pas inexacte, mais elle est insuffisante, car il n'existe aucun rapport entre un être humain qui réfléchit, qui pense et qui sent, et un appareil réglé pour fonctionner dans des conditions déterminées et incapable de modifier seul son propre régime, alors même que les circonstances l'exigent. Nous n'ignorons pas que certains systèmes d'organisation, inspirés de l'étranger, tendent à transformer les cadres en automates accomplissant un certain nombre de gestes catalogués, voire même chronométrés ; les défenseurs de tels principes caressent, paraît-il, l'illusion de réaliser, à la faveur de cette mécanisation des cerveaux, l'interchangeabilité absolue des individus dans une entreprise, et de pouvoir ainsi se passer, à tous les échelons, des hommes de forte personnalité qui, plus rares que les autres, sont souvent plus exigeants, plus difficiles à manier qu'eux. En attendant d'exprimer, au moment opportun, ce qu'il convient de penser de tels systèmes, sourions avec scepticisme, et constatons seulement que, dans l'organisation actuelle de l'industrie française, les cadres n'ont pas comme unique rôle de faire exécuter mécaniquement, suivant une routine fixée à l'avance, des consignes rigides émanant de l'autorité supérieure. L'intelligence et l'attention sans cesse en éveil, ils doivent, au contraire, adapter les ordres reçus aux situations sans cesse changeantes, tenir leurs chefs au courant de ce qui leur semble digne d'intérêt, et même, dans les cas exceptionnels, où les consignes usuelles risquent de se trouver en défaut, agir de leur propre initiative dans les limites de leurs fonctions et de leurs attributions. Ainsi conçus, les cadres sont donc les éléments grâce auxquels, dans l'entreprise, l'autorité du chef suprême peut, à chaque instant, s'exercer sur chacun des ouvriers, quel que soit le nombre de ces derniers.

Si, quittant le plan professionnel, nous abordons celui des questions sociales, les cadres nous apparaissent alors comme un pont jeté entre le capital et le travail, entre ceux qui possèdent et le prolétariat, car les points communs qu'ils ont avec les uns et

(1) Op. cit. p. 45.

les autres les désignent tout naturellement pour jouer ce rôle de trait d'union. Des prolétaires, ils se rapprochent par leur position de salariés ; dans le régime sous lequel nous vivons, les uns et les autres se trouvent, en effet, dans une situation très instable, extrêmement sensible aux fluctuations économiques, jusqu'à devenir angoissante dans les périodes de crise et de chômage. Nous signalerons aussi, au cours des chapitres à venir, que, dans certaines grandes usines, la manière dont ils sont traités tend à rapprocher sans cesse leur condition de celle de l'ensemble du personnel ouvrier. Ces diverses analogies étant admises, il faut reconnaître, par contre, qu'ils ont avec les capitalistes une certaine communauté de sentiments, d'idées et de goûts, parfois même d'instruction, d'éducation et d'origine. Entre le capital et le travail, depuis un siècle, le fossé n'a cessé de se creuser ; aujourd'hui un abîme les sépare. Si les cadres ne viennent pas établir entre eux la passerelle solide qui leur permettra de se rapprocher et de se comprendre, ce sera la rupture, prélude d'un immense cataclysme.

L'importance du problème des cadres, au point de vue économique et social, devrait donc, semble-t-il, attirer sur lui l'attention de la grande masse des esprits cultivés. L'on constate pourtant, avec surprise, qu'il n'en est rien et qu'une telle question se heurte en France à l'indifférence générale, dont la preuve nous est fournie par la pauvreté de la littérature qui s'y rapporte, pauvreté qui contraste avec l'abondance des ouvrages relatifs aux questions ouvrières. Le plus important de ces derniers est indiscutablement *L'Histoire du Mouvement Ouvrier*, de M. Edouard DOLLEANS qui, dans une série de fresques magistrales, et avec une sincérité et un réalisme émouvants, retrace les étapes successives de cette véritable épopée, et éclaire d'un jour nouveau certains des problèmes sociaux de l'heure présente. Mais, à côté de cet ouvrage capital, les questions ouvrières trouvent également leur place dans les nombreux traités de « Législation Industrielle » ou dans certaines publications telles que le livre de M. Pierre LAROQUE intitulé *Les Rapports entre Patrons et Ouvriers*. M. Max LAMBERT, professeur à l'Ecole Supérieure d'Organisation Professionnelle, leur a consacré une partie de son cours de « Déontologie et Psychologie Professionnelle » ; et nous passons sous silence les nombreux articles qui leur sont consacrés dans les quotidiens et dans certains périodiques.

Le problème des cadres, au contraire, ne paraît pas avoir beaucoup inspiré jusqu'ici les auteurs contemporains. Les quelques écrits sur cette matière, que l'on voit paraître de temps à autre, se présentent comme des recueils de conseils donnés aux jeunes techniciens par certains de leurs aînés auxquels la chance a souri et qui consentent à leur livrer ainsi le secret de leur réussite. « Efforcez-vous, proclament ces auteurs, de développer en vous telle et telle qualité, observez telle attitude en telle circonstance et vis-à-vis de telle ou telle personne. Vous serez des chefs et mériterez d'accéder à de hautes fonctions, ce qui ne manquera pas de se produire si le destin vous est favorable ». D'autres vont plus loin. Persuadés que certains défauts fréquents chez les cadres ne sont que la conséquence d'une formation technique et professionnelle défectueuse, ils préconisent dans leurs ouvrages une réforme radicale de l'enseignement supérieur. Nous reconnaissons bien volontiers l'importance de ces deux aspects du problème des cadres que constituent la question du développement de leurs qualités personnelles et celle de la formation professionnelle et, pour ce motif, les deux premières parties de notre exposé leur seront consacrées. Mais nous traiterons dans une troisième partie la question de la condition des cadres dans notre industrie, car nous croyons qu'aujourd'hui elle dépasse en importance les deux autres, et qu'il est vain de fournir chaque année à l'industrie française des promotions de jeunes chefs remarquablement formés, si la situation qui leur est faite ne leur permet pas, ensuite, d'exercer leurs belles qualités.

Pour être justes, il convient d'ailleurs d'indiquer que, dans certains milieux patronaux, un nouvel état d'esprit commence à se manifester depuis quelques années, et que les problèmes sociaux paraissent susciter un intérêt grandissant, comme en témoigne le succès remporté en 1942 par le « Deuxième Cycle de perfectionnement des techniques de direction du personnel », organisé par la CEGOS, par exemple, ou l'animation qui marque chacune des séances du groupement « Jeunes Patrons » ; souhaitons qu'un tel état d'esprit se répande dans les classes dirigeantes, et que le Patronat tout entier attache au problème des cadres l'importance qui lui convient. Peut-être évitera-t-on ainsi le retour de certaines erreurs passées, dont les conséquences ont été si funestes pour notre industrie et notre pays.

PREMIÈRE PARTIE

LES QUALITÉS QUE DOIVENT POSSÉDER LES CADRES

A. QUALITÉS PHYSIQUES.

B. QUALITÉS INTELLECTUELLES ET PROFESSIONNELLES.

1. La compétence des cadres.
2. La transmission des ordres par les cadres.
3. L'exécution du travail sous la direction des cadres.

C. QUALITÉS MORALES.

1. Les cadres et l'élite.
 2. Les devoirs des cadres envers eux-mêmes.
 3. Les devoirs des cadres envers le métier.
 4. Les devoirs des cadres envers leurs subordonnés.
-

Il arrive que certains parents s'écrient devant le berceau de leur nouveau-né et avec une assurance pleine de candeur : « Nous en ferons un athlète, un homme de lettres ou un ecclésiastique ». L'entourage sourit avec indulgence, en attendant que le destin ait prononcé son jugement implacable. Vingt ans plus tard, en effet, le présumé athlète n'est qu'un individu débile et souffreteux, le prétendu homme de lettres fait autant de fautes de français qu'il écrit de phrases, le futur ecclésiastique enfin n'est que le pire des mécréants. Si nous avons pris ces exemples extrêmes, c'est dans le but de mieux souligner que l'exercice d'une fonction quelconqué nécessite l'aptitude physique et les capacités intellectuelles appropriées, de même d'ailleurs qu'une foi ardente capable de triompher des pires obstacles. La fonction « Cadres » n'est pas exempte de la règle commune et, comme toutes les autres, exige un certain nombre de qualités physiques, intellectuelles et morales, à l'examen desquelles va être consacrée cette première partie.

A. QUALITÉS PHYSIQUES

Les traits et l'allure du Chef... La nécessité d'une santé robuste et d'une solide constitution...

A l'époque où nous suivions l'enseignement de l'Ecole Centrale, l'un de nos professeurs avait coutume, lorsque nous passions avec lui l'examen qui clôturait son cours, de nous faire asseoir de profil en face de lui, pendant que celui de nos camarades qui nous précédait exposait au tableau sa question. Interrogés sur une telle pratique qui ne manquait pas d'émoustiller notre curiosité, nos anciens prétendaient que ce professeur voulait savoir si nous avions ou non le « physique de l'Ingénieur » et que, selon qu'il concluait dans un sens ou dans l'autre, la note que nous obtenions se trouvait majorée ou diminuée. Nous ignorons si l'interprétation de nos anciens était exacte, mais elle méritait de

l'être, car elle soulignait la nécessité, pour ceux des cadres dont la fonction principale est le commandement, de posséder cet aspect physique caractéristique qui en impose à autrui et reflète une supériorité personnelle devant laquelle il faut s'incliner. Toute tentative d'en donner une description précise serait vaine, car il n'a rien de commun avec les considérations d'esthétique de taille ou de corpulence. Tout au plus, peut-on citer quelques-uns de ses traits essentiels, tels que la flamme du regard qui inspire la confiance et la foi, la fermeté des traits, symbole de décision et de volonté, ou encore l'énergie de la parole qui incite à obéir, non à discuter des ordres reçus. Tant pis pour ceux qui, voulant exercer un commandement, n'ont pas reçu ces dons physiques mystérieux et indescriptibles. Comment seraient-ils capables, avec leur allure gauche, leur regard fuyant, leurs traits mous et leur voix mal assurée, d'inspirer le respect à leurs subordonnés ? A leur grande déception, ils verront s'instaurer dans leur entourage l'anarchie la plus grande, semblables à ces professeurs qui, malgré leur science et un usage abondant de punitions diverses, demeurent incapables de maintenir le calme parmi leurs élèves, ou à ces officiers qui, en dépit de leurs connaissances militaires et d'un recours massif aux sanctions les plus variées, voient s'établir dans l'unité qui leur est confiée l'indiscipline la plus complète. La chose est naturelle d'ailleurs, car ce physique que nous sommes impuissants à décrire, n'est sans doute que l'expression de qualités morales qu'il est nécessaire de posséder pour être véritablement un chef.

Ayant ainsi insisté, peut-être longuement, sur la nécessité pour les cadres de posséder un « physique de commandement », nous y ajouterons un certain nombre de qualités sur lesquelles les auteurs ont souvent mis l'accent. M. Henri FAYOL (1), par exemple, cite parmi les éléments de la valeur des chefs et agents des entreprises, la santé et la vigueur physique. De même, développant cette idée, un grand industriel, chef d'une importante usine métallurgique de la banlieue parisienne, indique dans sa réponse à l'enquête de la CEGOS sur la « Formation et le perfectionnement des agents de maîtrise », qu'une excellente santé leur est indispensable, car elle leur permet de montrer l'exemple de l'assiduité et de l'exactitude. Nous ne pouvons que nous rallier

(1) Op. cit. p. 93.

à cette opinion en ajoutant d'ailleurs aux possibilités que donne la jouissance d'une bonne santé, l'aptitude à supporter, quand les circonstances l'exigent, un effort exceptionnel à la fois par son intensité et par sa durée ; nous indiquerons également qu'un parfait équilibre physique, conséquence naturelle d'une santé robuste, engendre cette absolue maîtrise des nerfs, grâce à laquelle un chef peut avec sang-froid faire face à des difficultés imprévues et les résoudre sans affolement et sans éclats.

N'insistons pas davantage sur ces différents points : les individus dotés d'une excellente santé sont fort heureusement la grande majorité et quant à ceux qui possèdent ce que nous avons convenu d'appeler le physique du commandement, ils sont, quoique déjà plus rares, en nombre suffisant pour occuper les divers postes que comporte la hiérarchie industrielle. Supposons donc avoir trouvé des individus physiquement aptes à remplir la fonction « Cadres », et demandons-nous quelles aptitudes intellectuelles et professionnelles ils doivent posséder.

B. QUALITÉS INTELLECTUELLES ET PROFESSIONNELLES

Tout le monde connaît la « Parabole des aveugles », célèbre tableau où l'on voit un aveugle suivi par une longue file d'hommes frappés de cécité comme lui, et marchant inconsciemment dans la direction d'un abîme profond où il entraîne avec lui ses compagnons. De même une industrie, un service, un atelier courent à la catastrophe s'ils n'ont pas pour guide un homme connaissant exactement, grâce à sa compétence technique, la voie à suivre, capable de l'indiquer avec clarté et précision à ses collaborateurs, apte enfin à assurer la marche de son groupe dans les conditions susceptibles de la mener au but à atteindre avec le maximum de sécurité. Ce sont ces trois aspects de la fonction « Cadres » que nous allons maintenant examiner.

1. La compétence des cadres

Détermination de la compétence nécessaire... Le perfectionnement des connaissances acquises... Les autres qualités intellectuelles...

Tous ceux qui possèdent quelque expérience de la vie industrielle sont d'accord pour reconnaître qu'il est impossible, à qui n'a pas la compétence nécessaire, de diriger un atelier, un bureau d'études, ou un service quelconque ; pourtant, s'il est facile d'énoncer une telle affirmation, en revanche, il est infiniment plus malaisé de définir avec précision ce que doit être cette compétence. Certains esprits naïfs s'imaginent parfois qu'un chef d'entreprise digne de ce nom doit être apte à remplacer, au pied levé, n'importe lequel de ses subordonnés directs ou indirects ; c'est là une parfaite absurdité, car s'il était nécessaire, pour mener une très grande usine, d'être capable de prendre sans aucune préparation la place d'un ouvrier ou d'un employé quelconque, il faudrait, pour accéder à ce poste, un temps d'apprentissage dont la durée excéderait celle d'une vie normale. Henri FAYOL (1) résout cette difficulté en distinguant dans la compétence des cadres six domaines principaux, six capacités particulières qu'il nomme capacités administrative, technique, commerciale, financière, de sécurité et de comptabilité. Puis, considérant la hiérarchie de l'entreprise, depuis l'ouvrier jusqu'au directeur général, il indique quelle doit être, selon lui, à chacun de ses échelons pour un agent déterminé, l'importance relative de ces diverses capacités, et croit pouvoir énoncer le principe suivant : « La capacité essentielle des agents inférieurs est la capacité professionnelle caractéristique de l'entreprise et la capacité essentielle des grands chefs est la capacité administrative ». Cette loi, a, croyons-nous, le mérite d'attirer notre attention sur le fait que la compétence d'un directeur et celle d'un chef d'équipe sont d'essence différente, mais elle ne résout que partiellement le problème posé puisque, se limitant à une simple comparaison d'ordre qualitatif, elle ne nous fournit aucune indication sur le contenu même de leurs capacités respectives.

Pourtant, dans un passage ultérieur de son ouvrage, l'auteur nous fait pressentir la solution à adopter ; parlant du chef d'une

(1) Op. cit. p. 7 et suivantes.

grande entreprise, il écrit, en effet : « on se borne à souhaiter chez lui, pour les fonctions secondaires de l'entreprise, des notions générales suffisantes pour qu'il puisse, en s'appuyant sur les avis des chefs de services et de l'état-major, prendre des décisions éclairées sur toutes choses ». (1) Pour notre part, nous pensons que l'on peut développer cette règle et l'étendre à tous les cadres d'une entreprise et nous estimons qu'à chaque échelon, il faut leur reconnaître la compétence voulue lorsqu'ils sont capables de comprendre, juger, diriger, conseiller, contrôler tous leurs subordonnés immédiats et directs. Dans une usine de mécanique, par exemple, l'un des contremaîtres ne vient pas en général demander au directeur des ateliers la méthode à suivre pour régler un tour automatique. Les questions qu'il lui pose sont d'un autre ordre. Il lui signale, par exemple, que pour l'exécution de deux commandes également urgentes, il ne dispose que d'un nombre insuffisant de machines-outils. Le directeur des ateliers vérifie cette information, en comparant le nombre d'heures-machines quotidiennement disponibles à l'usine avec celui qu'exige chacune de ces commandes. Il prend alors une décision qui peut être de donner la priorité à l'une des fabrications, mais qui peut être aussi de les entreprendre simultanément. Dans ce dernier cas, il donne à son subordonné l'autorisation d'embaucher du personnel nouveau ou de faire effectuer des heures supplémentaires à celui qui est déjà employé dans son atelier. De temps à autre, enfin, il demande qu'on lui communique les programmes de fabrication, afin de voir si les deux affaires suivent leur cours normal. Mais, bien entendu, nous n'avons parlé ici que de compétences minima ; tant mieux pour l'entreprise et pour le directeur des ateliers si celui-ci est capable, par surcroît, de conduire sans aucun entraînement préalable, les machines les plus diverses qui se trouvent dans l'usine.

La compétence des cadres, qui doit leur permettre d'accomplir la mission que nous avons définie, comporte deux éléments principaux, l'un, qui touche au passé, et qui est la possession d'un bagage de connaissances solides ; l'autre, qui a trait au présent et à l'avenir, et qui se caractérise par l'aptitude à assimiler rapidement une chose que précédemment l'on n'avait point apprise, ou à se remémorer avec facilité une autre que l'on

(1) Op. cit. p. 90.

avait oubliée. L'acquisition de connaissances solides exige un effort intellectuel énergique et assidu, car il est nécessaire d'apprendre beaucoup pour retenir peu. Les cadres ne doivent donc pas se contenter de mettre à profit leur séjour dans les écoles pour se constituer un riche capital intellectuel. Une fois lancés dans la carrière industrielle, ils doivent utiliser leurs moindres loisirs pour se perfectionner dans leur profession par la lecture d'ouvrages techniques s'y rapportant, et se tenir au courant des progrès réalisés dans ce domaine en suivant les conférences et en lisant les articles de revues qui y sont relatifs. En outre, ils ne doivent pas limiter leur horizon au cadre même de leur métier, mais, au contraire, consacrer une partie de leurs moments disponibles à acquérir des connaissances de tous ordres, afin de développer en eux cette culture générale qui leur donnera une plus grande largeur de vue et fera d'eux non seulement des techniciens, mais aussi et surtout des hommes.

La possession d'un solide bagage de connaissances ne saurait d'ailleurs suffire, car il est impossible, en deux ou trois années d'études, d'apprendre tout ce qui, de près ou de loin, se rapporte à une technique déterminée. L'ingénieur, l'agent de maîtrise peuvent donc, dans leur métier, se heurter parfois à des questions qu'ils ignorent. C'est là que doivent alors entrer en jeu de nouveaux dons intellectuels tels que la faculté d'assimilation rapide, une mémoire fidèle, un esprit critique développé apte à déceler et rejeter tout ce que l'on a coutume de désigner sous le vocable de « bobards », enfin une aversion profonde pour la routine, comportant à la fois le mépris des solutions faciles mais défectueuses, et la recherche des solutions élégantes, même lorsqu'elles demandent un effort supplémentaire. Il leur faut, en un mot, beaucoup de cette vigueur intellectuelle que Henri FAYOL (1) définit comme l'aptitude à « concentrer puissamment sa pensée sur un sujet pressant ou à traiter sans transition des sujets différents et multiples ».

(1) Op. cit. p. 93.

2. La transmission des cadres par les cadres

La clarté d'exposition... L'adaptation des ordres à ceux auxquels ils sont destinés...

Un vieil adage, expression du bon sens populaire, dit que les mauvais ouvriers ont toujours de mauvais outils. De même, l'on peut dire que les chefs défectueux ont généralement des subordonnés à leur image et que, lorsqu'un ordre est mal exécuté, il y a quelques chances pour qu'il ait été mal donné. Cette observation nous amène à parler de deux nouvelles qualités nécessaires aux cadres : la clarté d'exposition et l'aptitude à se mettre au niveau de celui auquel ils s'adressent. M. Max LAMBERT (1), dans son ouvrage sur la déontologie, écrit : « Les formules les mieux frappées sont celles qui portent le plus. Il y en a même qui ont en elles je ne sais quelle vocation d'énergie, quel pouvoir communicatif d'enthousiasme et d'exaltation..... » et plus loin : « pour ceux qui n'ont pas le secret des formules, il reste le parler limpide et clair qui rend les idées, non seulement accessibles mais attrayantes, et qui constitue le moyen le plus sûr d'exercer sur ses semblables une action personnelle ». Il y a peu de chose à ajouter à ce qu'exprime si exactement M. Max LAMBERT. En s'astreignant, parfois au prix d'un gros effort, à rédiger leurs ordres dans un style clair et exempt de toute ambiguïté, non seulement les cadres rendent service à leurs subordonnés en leur épargnant une peine et, par conséquent, une perte de temps inutiles, mais encore ils travaillent inconsciemment à leur propre perfectionnement, car l'homme qui veut s'exprimer avec netteté doit nécessairement préciser des idées qu'il eût autrement laissées dans le vague ; tout effort sur soi, qu'on ne ferait peut-être pas sans autrui, est un gain personnel.

Mais il ne suffit pas que l'expression d'un ordre soit irréprochable, il faut encore qu'elle soit adaptée au niveau intellectuel de ceux qui sont appelés à l'exécuter. Le chef doit littéralement faire abstraction de sa propre personnalité, et se mettre par la pensée à la place de son subalterne en se demandant : « si je possédais son degré d'instruction, d'éducation ou de culture, si je n'avais depuis longtemps pour horizon que telle ou telle besogne, bref, si j'étais l'homme que je vois en face de moi, serais-je

(1) Max LAMBERT. Devoirs du chef, p. 200.

capable d'assimiler un ordre tel que celui que je vais donner ? » Cette délibération consciente au début, pour devenir à la longue et avec l'habitude, automatique, évitera de fâcheux impairs, comme celui qui consisterait, pour un jeune ingénieur, à vouloir parler d'intégrales à un manœuvre placé sous ses ordres. Il en est dans les relations entre les cadres et leurs subordonnés, comme dans les rapports entre les gens de classes sociales différentes : l'homme vraiment supérieur est celui qui peut côtoyer des êtres inférieurs à lui sans jamais leur faire sentir qu'il est au-dessus d'eux.

3. L'exécution du travail sous la direction des cadres

L'exactitude... Les méfaits du désordre... Définition et utilité de l'organisation... Le danger qu'il y a pour un chef à se perdre dans les détails...

Si les ordres donnés sont judicieux, s'ils sont adaptés à ceux auxquels ils s'adressent, le groupe est en mesure de participer à l'œuvre de production dans les conditions les plus satisfaisantes, pourvu toutefois que le chef ne vienne pas, par son mépris de l'exactitude, par son désordre, par sa méconnaissance de l'organisation, troubler cette belle harmonie. L'exactitude dont on ne fera jamais assez l'éloge n'est, en somme, qu'une forme du respect de la propriété d'autrui, car le temps est pour certains individus un bien aussi précieux que les autres richesses. M. Max LAMBERT (1) a, dans son livre, consacré à cette question un chapitre que l'on voudrait pouvoir citer en entier, tant il contient de remarques judicieuses agrémentées d'anecdotes vécues ; il stigmatise, en particulier, ceux qu'il appelle les « chronophages », ces prétendus chefs qui font faire antichambre à leurs semblables dans le dessein de se donner de l'importance ou d'asseoir leur autorité. L'inexactitude peut être chez les cadres, soit une infirmité incurable, soit une forme de nonchalance insurmontable soit enfin une attitude bien arrêtée ; dans tous les cas, elle entraîne avec elle des effets désastreux, tant au point de vue social et humain qu'au strict point de vue de la production et si, comme le signalait en 1936 l'Institut d'Organisation Commerciale et Indus-

(1) MAX LAMBERT, op. cit., p. 193 et suivantes.

trielle de la Chambre de Commerce de Paris (1), les délais de livraison sont, dans notre pays, de moins en moins observés, beaucoup moins, en tous cas, que dans certains pays étrangers, nous pensons qu'il convient de lui en attribuer une grosse part de responsabilité. Le jour où les industriels seront convaincus qu'une marchandise livrée avec retard est une marchandise de mauvaise qualité, le jour où les ingénieurs seront persuadés qu'un projet remis après le délai fixé est un projet médiocre, et les ouvriers, qu'une pièce fabriquée dans un temps supérieur au temps alloué est une pièce défectueuse, l'on recommencera dans l'industrie française à ne promettre et à ne demander que des choses réalisables.

L'inexactitude n'est d'ailleurs qu'une forme de désordre, c'est celui que l'on apporte dans la répartition de son temps ; mais il est d'autres formes de désordre non moins funestes. Voyez ce chef de service assis à sa table de travail entouré de collaborateurs qui le contemplent avec un air d'infinie pitié. Nerveusement, il fouille dans une liasse de documents récents déjà froissés comme de vieux chiffons. En vain cherche-t-il parmi eux le minuscule bout de papier sur lequel il a noté quelques renseignements particulièrement importants. Tandis que, ne trouvant rien, il se torture le cerveau pour se souvenir de ce qu'il a pu en faire, il porte machinalement la main à la poche de son veston et la retire soudain avec un cri de triomphe, tenant au bout des doigts une minuscule boulette de papier moins grosse qu'une bille..... c'est le fameux document. Il va sans dire que, malgré les capacités techniques du chef et de ses collaborateurs, le service a tôt fait de se créer, au sein de l'entreprise, une réputation des plus déplorable. Pour tous, c'est le « service-pagaie », celui qui égare tout et dont on ne peut obtenir quoi que ce soit. Aux yeux de la direction, le chef est déconsidéré, et ses adjoints, qui ont conscience de l'opinion fâcheuse que toute l'usine se fait de leur groupe, travaillent sans foi et sans enthousiasme. A ces diverses formes de désordre, il n'est qu'un remède : l'organisation.

Chez beaucoup de gens, ce terme « organisation » évoque l'idée de vastes bureaux tapissés de graphiques et tableaux de planning, et meublé de classeurs verticaux aux teintes vives et

(1) Institut d'Organisation Commerciale et Industrielle. Enquête sur le respect des délais de livraison 1936.

dans les tiroirs desquels les dossiers sont alignés verticalement, ne laissant apparaître que des bandes multicolores numérotées, suivant une codification suivante. Pour notre part, nous donnerons à ce mot un sens beaucoup plus modeste et nous dirons avec Henri FAYOL (1) qu'organiser une entreprise ou une unité élémentaire de celle-ci, c'est les munir, dans le délai convenable et dans les conditions les meilleures, de tout ce qui est nécessaire à leur fonctionnement. Cette tâche d'apparence simple est en fait des plus délicates, et c'est parce que peu de chefs sont capables de l'assumer, qu'ils préfèrent se tirer d'embarras en érigeant en panacée universelle le fameux « système D » qui nous a fait tant de mal. Il semble pourtant que le recours de ses subordonnés à cet expédient devrait être pour un chef la preuve flagrante de sa propre incapacité et le remplir de honte. Qu'est-ce, en effet, que le système D ? Si l'on va au fond des choses, c'est la méthode par laquelle des subalternes, se trouvant en face d'une difficulté que n'a pas prévue celui qui les commande, la résolvent par leurs propres moyens, et généralement au détriment de leurs semblables, moins malins ou plus scrupuleux qu'eux-mêmes. On nous a cité l'exemple d'une grande usine, organisée, paraît-il, de la façon la plus moderne, mais où cependant le nombre de chaises était dans les bureaux de quelques unités inférieur au nombre total des employés qui y travaillaient. Lorsque l'un d'eux signalait à son supérieur direct qu'il n'avait pas de siège, il se heurtait à la réponse traditionnelle : « Je ne veux pas le savoir... débrouillez-vous. ». Eh bien, on devine comment il se procurait sa chaise, mais c'était au détriment d'un camarade momentanément absent et qui se trouvait ensuite obligé, à son retour, de procéder comme le premier. Il est facile d'imaginer les discussions stériles et, par conséquent, les pertes de temps auxquelles tout cela donnait lieu. Combien il eût été plus économique d'acheter les chaises manquantes. Cet exemple montre qu'il est des détails sans rapport avec la technique et que pourtant il est maladroit de traiter par le mépris, sous prétexte de voir les choses de haut.

Dans ce domaine, comme dans tous les autres, la vérité est cependant dans un juste milieu, et le chef qui, obstinément, se perd dans les détails, est souvent un facteur de désorganisation au même titre que celui qui les néglige systématiquement. Dans

(1) Op. cit. p. 64.

la grande usine dont nous venons de parler, les cadres inférieurs étaient coupables de n'avoir pas demandé au département compétent des sièges pour les employés nouveaux qui rentraient dans leur groupe et d'avoir jugé plus commode de les inciter à subtiliser des chaises dans les services voisins. Mais si le directeur général, informé de cet état de choses, s'était soudain mis en tête de procéder lui-même à l'inventaire des sièges existants dans chaque service, il est vraisemblable que sa fonction essentielle, la coordination des divers secteurs de l'entreprise, aurait été assez mal remplie. Pourtant, si l'on exclut ce que cet exemple peut comporter d'outrancier, il est, dit-on, des entreprises où l'on peut déplorer un tel état de choses. « Un grave défaut pour un grand chef, écrit Henri FAYOL (1) consiste à consacrer beaucoup de temps à des détails que des agents subalternes pourraient exécuter aussi bien, sinon mieux, que lui, alors que d'importants problèmes attendent une solution parce qu'il n'arrive pas à trouver le temps de s'en occuper ». Nous pensons que cette proposition peut s'appliquer à tous les cadres, quel que soit leur rang et nous estimons qu'un chef qui, en général, n'exerce une autorité immédiate que sur un petit nombre de subordonnés, doit limiter ses efforts à ce groupe dont il est responsable, et l'organiser de manière à tirer de lui le rendement maximum. Toute action accomplie en dehors de son propre secteur est pour le moins superflue, car elle constitue un effort inutile et si elle est un facteur de trouble et de désordre, elle devient nuisible et dangereuse pour toute l'entreprise. Dans l'industrie comme dans l'armée et l'administration, et de même que dans les autres domaines de l'activité du pays, les choses iraient sans doute beaucoup mieux si chaque individu se contentait d'accomplir avec conscience et discrétion la tâche, brillante ou modeste, qui lui incombe ; cela vaudrait, en tous cas, mille fois mieux que de la négliger pour faire plus mal encore le travail que le voisin serait capable de faire si bien.

(1) Op. cit. p. 126.

C. QUALITÉS MORALES

Nous avons insisté, dans les pages précédentes, sur la nécessité pour les cadres de posséder, à tous les échelons, une indiscutable supériorité intellectuelle et technique sur ceux qui les entourent. C'est probablement ce qui leur vaut d'être qualifiés « d'élite intellectuelle » par des gens mal informés de la terminologie et qui veulent voir une élite partout où se manifeste une supériorité quelconque, qu'il s'agisse d'une immense richesse, d'une force redoutable, d'une noblesse authentique ou d'une brillante intelligence. Ainsi entendu, l'élite n'est, suivant le mot de M. Edouard DOLLEANS « qu'une expression prédestinée à égarer l'orgueil des intellectuels » (1) ; il nous semble opportun de remettre la question sur son véritable terrain en examinant en quoi le problème de l'élite se rapproche de celui des cadres et en quoi il en diffère.

1. Les cadres et l'élite

Ce qu'est une véritable élite... Les raisons pour lesquelles les cadres devraient en faire partie...

M. Louis BAUDIN, dans son cours de doctorat sur l'Individualisme, professé en 1941-42, à la Faculté de Droit de Paris, indique que l'élite se reconnaît à trois caractères principaux : elle est une aristocratie, au sens exact du mot, c'est-à-dire qu'elle est supérieure au reste de l'humanité, spécialement au point de vue moral ; elle est ouverte à tous et, par là, elle s'oppose aux castes et aux classes ; enfin, elle aspire au progrès et au bien de la collectivité, elle tend à son élévation spirituelle et, par le fait même, elle est l'adversaire de toute forme de nivellement par le bas. Le véritable homme d'élite méprise donc la force, la richesse et la noblesse, ces prétendues supériorités que tant d'hommes idolâtrèrent, mais il possède la force de la volonté, la richesse des sentiments et la noblesse du cœur, les seules qui aient à ses yeux quelque prix. Cet homme représente donc un personnage idéal, un modèle sur lequel doivent copier leur attitude ceux qui ont le désir de s'élever moralement au-dessus de la médiocrité, quels

(1) Edouard DOLLEANS. *Victoire des obscurs*, p. 65.

que soient leur rang social et leurs capacités intellectuelles. Les uns parviennent à réaliser cette haute conception de la vie (si l'on excepte certaines imperfections qui contredisent leur idéal, car la perfection n'est point chose humaine) et ce sont eux dont on peut vraiment dire qu'ils font partie de l'élite. Chez d'autres, au contraire, le besoin d'élévation morale ne parvient pas à l'emporter sur celui de satisfaire certains appétits matériels, si bien qu'ils n'atteignent pas en définitive le but qu'ils s'étaient fixé. Nous ne disons rien des hommes qui délibérément rejettent cette conception élevée de l'existence, ceux dont toute l'ambition se borne à l'accumulation des richesses, des distinctions et des honneurs, et qui traitent avec une ironie méprisante ceux dont les désirs sont d'un niveau supérieur aux leurs ; plaignons-les, car l'homme sans idéal est à peine l'égal des animaux.

Le problème de l'élite ainsi conçu semble n'avoir avec celui des cadres aucun point commun ; on peut être ingénieur d'élite, comme l'on peut être ouvrier d'élite, c'est une affaire d'ordre purement moral et qui paraît n'avoir aucun rapport avec les questions de fonction professionnelle. Nous allons voir pourtant que pour trois raisons au moins il n'en est pas exactement ainsi : tout d'abord, s'il est vrai qu'une conception idéaliste de l'existence peut être l'apanage de tout individu, quelles que soient sa position sociale et sa formation intellectuelle, il semble pourtant qu'elle devrait surtout être le fait de ceux auxquels l'aisance de leur condition et la formation qu'ils ont reçue donnent le plus de facilité pour se pencher sur certains problèmes importants. Les cadres, étant donné l'éducation qu'ils reçoivent et la nature même de leurs occupations, sont plus spécialement disposés à avoir une mentalité d'hommes d'élite que ceux auxquels un pénible travail physique ne laisse que peu de temps pour la réflexion ; cela est d'autant plus vrai qu'ils sont plus cultivés et plus haut placés dans la hiérarchie sociale.

La présence des cadres dans l'élite devrait d'ailleurs être pour eux, non une simple possibilité, mais une obligation impérieuse. Comment peut-on espérer faire pénétrer dans l'esprit des masses, certains principes jugés fondamentaux, si ceux-là même que leur intelligence et leur fonction sociale prédestinent à indiquer à leurs semblables le chemin de la vérité rejettent eux-mêmes ces principes, si leur amour immodéré de l'argent et des plaisirs les amène à se dérober à leurs devoirs les plus sacrés envers leur

patrie, leur famille ou leur profession, voire même envers leur foi religieuse.

Ayant ainsi rappelé que l'exemple est la meilleure leçon qu'un chef puisse donner à la masse qui dépend de lui, il convient d'ajouter enfin que la collectivité elle-même a intérêt à trouver dans ses cadres des hommes d'élite, et cela d'autant plus que l'on s'élève davantage dans la hiérarchie sociale. C'est que l'on assiste à une sorte de phénomène de « capillarité » que l'on peut résumer ainsi : « l'élite attire l'élite ». A tous les échelons de la hiérarchie, la promotion des chefs dépend, en effet, du choix de leurs supérieurs immédiats ou non, et l'expérience montre que bien rares sont les hommes intègres qui accordent leurs suffrages à des individus de basse moralité, la réciprocité étant d'ailleurs vraie. Une communauté dirigée par un véritable chef doit donc, au bout du laps de temps nécessaire à l'élimination des indésirables, ne posséder que des cadres d'élite, et le contraire doit normalement se produire si le chef n'est qu'un homme méprisable. Cette proposition s'applique à toute communauté, qu'il s'agisse d'une usine, d'une armée ou d'un état, et c'est, à notre avis, toujours dans une défaillance des grands chefs qu'il faut chercher la cause de la désorganisation d'une usine, de l'effondrement d'une armée, ou de la décomposition d'un régime.

L'industrie a donc besoin de posséder à tous les échelons des cadres d'élite soucieux de remplir scrupuleusement leurs devoirs envers eux-mêmes, envers leur métier et envers leurs subordonnés, devoirs que nous allons nous efforcer de définir maintenant.

2. Les devoirs des cadres envers eux-mêmes

La moralité de leur vie privée... Les dangers du jeu et de la boisson... La question des « pots de vin »... Les autres formes d'indélicatesse... Eloge de la loyauté... L'éducation de la volonté... Les joies que réserve l'exercice du commandement...

L'on a coutume de se moquer de ces doctrinaires qui, soutenant leurs théories sans grande conviction, s'étonnent ensuite du peu d'enthousiasme qu'elles suscitent chez leurs semblables. L'on juge risible, en effet, leur prétention d'insuffler aux autres une foi qui ne les anime pas eux-mêmes. De la même manière, il paraît

inconcevable que des individus qui ne manifestent pas dans leur attitude un grand souci de leur propre dignité puissent s'étonner du peu d'estime qu'ils inspirent à ceux qui les entourent. Un chef, notamment, doit commencer par se respecter lui-même s'il veut être respecté par ses subordonnés ; et cette observation entraîne pour les cadres un certain nombre d'obligations que nous allons maintenant passer en revue.

Evoquant avec nous ses souvenirs, l'un de nos bons camarades nous tenait récemment les propos suivants : « A l'époque de mes débuts dans l'industrie, je me rappelle qu'un vieux compagnon, auprès duquel j'effectuais mon stage, me désigna une ouvrière outrageusement fardée en me disant : « celle-ci, voyez-vous, c'est Mme X... » et il indiqua le nom de l'un des grands chefs de l'usine. Comme je lui objectais avec naïveté que je croyais M. X... célibataire, il eut un sourire entendu qui me fit comprendre qu'il s'agissait en l'espèce de la concubine de ce monsieur. J'observai par la suite, que ce concubinage s'étalait au grand jour et je pus d'ailleurs constater qu'il existait au sein de l'entreprise un certain nombre de cas semblables. Ayant fait ces constatations, je fus surpris, scandalisé, écœuré ; surpris de voir des hommes qui voulaient jouer les défenseurs des saines traditions françaises, borner leurs aspirations à cette forme inférieure d'union qu'est le concubinage ; scandalisé par l'étalage de leurs turpitudes sur le lieu même du travail, et en présence de leurs ouvriers ; écœuré enfin par l'attitude de la direction qui, parfaitement informée de leurs faits et gestes, n'éprouvait pas l'envie ou n'avait pas le courage de les inviter à exercer ailleurs leurs... talents ». Ce n'est pas, croyons-nous, en effet, faire preuve d'étroitesse d'esprit que de demander à ceux des cadres qui désirent se livrer à quelques écarts, d'avoir au moins la pudeur de le faire en d'autres locaux que ceux qui sont réservés au travail industriel et avec d'autres personnes que celles qui sont placées sous leurs ordres. Pour notre part, nous estimons d'ailleurs qu'une vie simple et digne convient seule à un véritable chef et que la santé morale est au moins indispensable que celle du corps à un parfait équilibre mental.

C'est afin de conserver cette lucidité d'esprit nécessaire, que nous pensons que les chefs doivent se garder d'un certain nombre d'autres excès tels que le jeu et surtout l'ivrognerie, ce dernier vice étant particulièrement funeste à leur intelligence et à leur

prestige. Mais d'abord, il importe de bien se mettre d'accord sur le sens des mots que nous employons. Nous savons, par expérience, combien le vin est indispensable aux français, habitués à en boire depuis leurs plus jeunes années, et combien le fait d'en être privés constitue pour eux un sérieux handicap physique. Nous voulons seulement nous élever contre l'usage abusif qui peut être fait de cette boisson ou de l'alcool en général, l'abus commençant, selon nous, au moment, variable suivant les individus, où la quantité absorbée amollit leur volonté et trouble leur raisonnement. Tel était le cas de cet ingénieur dont les collègues disaient, lorsqu'ils avaient un renseignement à lui demander dans le courant de l'après-midi : « nous irons le voir demain matin lorsqu'il sera à jeun ». Il est heureux que les cadres aient, dans leur immense majorité, une toute autre conception du commandement.

Il y a trente ans, si l'on en croit nos grands-parents, les rares employés qui s'abaissaient à accepter ce que l'on appelle des « pots de vin » se cachaient pour accomplir cette indélicatesse et s'ils venaient à être découverts, ils encouraient, outre les sanctions de la direction, le mépris de leurs collègues. C'était, il est vrai, l'époque où l'industriel en faillite se croyait définitivement déshonoré... le monde a évolué depuis, il s'est « modernisé ». Les faillis se promènent la tête haute et les amateurs de pots de vin, aujourd'hui nombreux, se cachent à peine, quand ils ne vont pas jusqu'à se glorifier ouvertement de leurs exploits. D'ailleurs, la corruption a gagné toutes les branches de l'économie, toutes les couches de la société, et l'industrie n'a pu échapper à la contamination générale. Dans ce dernier domaine, ce sont les Services d'Achats qui, en raison de leurs rapports constants avec les fournisseurs, se trouvent les plus exposés. Nous n'avons pas l'intention d'ailleurs de jeter l'anathème contre celui qui, en fin d'année, accepte d'un fournisseur une boîte de chocolats ou un porte-mine, lorsqu'en particulier les marchandises vendues l'ont été au plus bas prix pour la qualité la meilleure. Nous voulons plutôt faire allusion à ces usines auxquelles il est impossible de fournir quoi que ce soit si l'on ne s'est pas préalablement attaché les bonnes grâces des acheteurs par la promesse d'un pourcentage intéressant qui, d'ailleurs, vient majorer d'autant le prix inscrit sur la facture. Les patrons devraient donc, semble-t-il, réprimer avec rigueur ces agissements ; cependant, ils n'en font rien ;

pourvu que l'acheteur y mette une certaine discrétion et ne dépasse pas certaines limites, ils ferment les yeux, se sentant impuissants à le prendre sur le fait, et convaincus, d'ailleurs, qu'il s'agit là d'une tare contre laquelle il est vain de lutter parce qu'elle est progressivement entrée dans les mœurs. Il est vrai que les usines menées par un patron se raréfient sans cesse, pour être remplacées par ces immenses sociétés anonymes, souvent dotées d'un président qui exerce l'industrie avec l'argent des autres, et d'un certain nombre d'administrateurs qui, contrôlant plusieurs entreprises, sont, malgré toutes les précautions légales, passés maîtres dans l'art d'imposer à chacune les fournitures des autres, et dans des conditions auxquelles eux-mêmes ne perdent pas. On trouve quelquefois, parmi les cadres, des éléments jeunes, donc pleins d'enthousiasme et d'illusions, qui s'efforcent de lutter contre ces méthodes en plaçant la question sur le seul terrain technique. Le rôle de l'acheteur est, en effet, de fournir à l'usine une matière première dont les caractéristiques sont impérieusement définies par l'ingénieur qui a conçu l'appareil dans lequel elle rentre, ou par celui qui en assure la réalisation. Ceux-ci ont donc la possibilité de refuser un fournisseur ou d'en imposer un autre au nom des exigences techniques dont eux seuls sont juges. Ce jeu n'est d'ailleurs pas sans danger, car il est souvent facile à un Service d'Achats habile et bien en cour, de faire tomber dans un piège un technicien inexpérimenté, surtout lorsque ce dernier n'est pas énergiquement défendu par ses propres chefs.

Nous venons de critiquer ceux qui, avec la complicité des fournisseurs, réalisent des profits souvent importants au détriment de l'entreprise, et nous aurions pu d'ailleurs prendre l'hypothèse exactement inverse de la précédente, celle où l'acheteur eût été incorruptible, mais où l'ingénieur d'appareils, sous le prétexte de nécessités techniques imaginaires, eut évincé les fournisseurs refusant de lui payer leur dîme. La transformation des rôles n'aurait naturellement rien changé à la gravité de la chose. Mais il y a d'autres manières de se créer aux dépens de son entreprise des avantages abusifs, et nous pouvons dire que, d'une façon très générale, elles consistent à détourner de leur emploi normal la matière première, l'outillage, ou le temps qui sont sa propriété ; c'est ce que l'on appelle, dans la métallurgie, « faire de la perruque ». L'on découvre chez soi une installation électrique à réparer et l'on « emprunte » quelques mètres de fil de

cuivre au magasin des métaux. L'on s'aperçoit que son guidon de bicyclette est piqué de taches de rouille et l'on va à l'atelier de galvanoplastie demander à l'un des ouvriers, « comme un service », de le nickeler à neuf. L'on est dans un bureau d'études, payé au mois, peu surveillé, et l'on en profite pour consacrer une partie des heures passées au bureau à un certain nombre de travaux strictement personnels. Tous ces procédés sont répréhensibles et les cadres qui les emploient, depuis celui qui se met à la solde des fournisseurs jusqu'à celui qui dérobe à son entreprise le temps qu'il lui doit, se rendent coupables d'indélicatesse, dont la gravité varie naturellement avec les circonstances, mais que l'on ne peut nier en prétextant que tous ces détournements font partie des frais généraux. Ceux qui en prennent tellement à leur aise avec les biens qui ne leur appartiennent pas seraient bien en peine de montrer dans le contrat de travail qu'ils ont signé une clause les y autorisant. Nous pensons, jusqu'à nouvel ordre, que ceux dont le rôle est de commander se doivent de donner l'exemple du respect des engagements signés, comme d'ailleurs de la parole donnée.

La loyauté est, en effet, une forme d'honnêteté aussi précieuse que celle qui consiste à respecter le bien d'autrui. Un homme loyal est celui qui a une telle passion, un tel amour de la vérité, qu'il est incapable de la déformer quand bien même elle lui est favorable. Dans l'industrie, comme dans tous les domaines de l'économie, l'on rencontre parmi les cadres des gens d'une parfaite mauvaise foi. Il est, par exemple, des chefs de service qui, dans leurs rapports avec ceux des services voisins, renient systématiquement leur parole s'ils y trouvent quelque intérêt et si leur partenaire n'a pas eu la sage précaution de leur extorquer un papier signé. Lorsqu'une telle mentalité se répand dans l'entreprise, le travail devient pratiquement impossible. « Chacun, écrit M. Max LAMBERT (1) réclame le papier protecteur, le papier couverture, d'où ce déluge de rapports, de circulaires, d'instructions, de consignes, d'ordres écrits, d'accusés de réception, d'états de tout genre, de toutes couleurs et tous formats ». A côté de ces hommes sans parole, il en est d'autres qui, lorsqu'ils ont, par hasard, lancé une affirmation, se refusent ensuite à changer quoi que ce soit à leur manière de voir, alors même que les preuves de leur erreur s'amoncellent autour d'eux ; ils perdraient, paraît-il, tout prestige s'ils

(1) Op. cit. p. 198.

reconnaissaient s'être trompés? Nous pensons, pour notre part, que s'il est une situation ridicule, c'est bien celle de l'individu qui, avec une assurance qui sonne faux, et au moyen d'arguments boiteux, s'entête à défendre une position manifestement insoutenable. Seulement, l'aveu d'une erreur commise est toujours désagréable à l'amour-propre, il exige un effort sur soi difficile et pénible ; rares sont les hommes qui en sont capables.

D'ailleurs, cette lutte contre soi pour le triomphe de la volonté doit remplir la vie d'un véritable chef. M. Edouard DOLLEANS (1), définissant les causes de la crise spirituelle qui a marqué l'entre-deux guerres, conclut en souhaitant pour l'individu « une existence où s'affirment conscience de ce qu'on doit et volonté de se dépasser soi-même, au lieu de se laisser glisser à un niveau moyen qui va en s'abaissant chaque jour ». Une volonté, en effet, qui ne s'endurcit pas chaque jour, s'amollit lentement, un patrimoine intellectuel qui ne s'enrichit pas d'une façon continue s'appauvrit peu à peu, un esprit, enfin, qui n'est pas sans cesse préoccupé de savoir plus qu'il ne sait et de comprendre mieux qu'il ne comprend est un esprit qui, peu à peu, rétrograde. Les grands hommes, ceux auxquels l'humanité doit sa marche en avant, sont toujours des révoltés, des insatisfaits, prêts à affronter les embûches, le scepticisme ou les persécutions, pour découvrir des chemins encore inexplorés. Les cadres, eux aussi, dans leur petite sphère, doivent être des révoltés, RÉVOLTÉS CONTRE LE CONFORMISME ET LA ROUTINE, CONTRE LE LAISSER ALLER ET L'INDIFFÉRENCE, en un mot contre tout ce qui peut être un obstacle à leur perfectionnement intellectuel et moral.

Si, comme nous venons de l'indiquer, l'exercice du commandement exige un certain nombre de contraintes personnelles, il réserve également de grandes joies. Un chef trouve, en effet, un grand réconfort à sentir entre ses mains un groupe d'hommes qui ne pensent et n'agissent que par lui, à affronter avec eux les obstacles de toute sorte et les surmonter, à remporter, en un mot, avec eux une victoire quotidienne sur la matière. Mais, pour ressentir toutes ces joies, il est nécessaire de posséder le goût du commandement, et le désir des responsabilités, et il nous semble aussi vain d'attribuer une autorité quelconque à des hommes que n'animent point de tels sentiments que de confier le volant

(1) Edouard DOLLEANS. Cours de doctorat 1942-42, p. 241.

d'une automobile à un individu qui a horreur de conduire. Un ingénieur peut être un parfait technicien et un homme charmant sans trouver pour cela le moindre plaisir à diriger d'autres êtres, à penser sans cesse avec eux et à endosser seul la responsabilité de leurs moindres actes. S'il en est ainsi, mieux vaut lui trouver dans les laboratoires ou dans les bureaux d'études quelque emploi isolé où il puisse accomplir sa tâche quotidienne sans se préoccuper de ses semblables. L'un de nos professeurs avait coutume de terminer son cours en nous disant : « Je souhaite, mes chers amis, que chacun d'entre vous exerce dans l'existence la fonction qui lui convient le mieux ; c'est, pour un homme, la plus sûre manière d'atteindre le bonheur ». Nous le croyons aussi, et c'est, ajouterons-nous, à ce prix que, dans l'œuvre de production, toutes les tâches peuvent être remplies, depuis les plus brillantes jusqu'aux plus modestes, dans les meilleures conditions de qualité et de rendement.

3. Les devoirs des cadres envers le métier

L'actualité de la question du métier... La nécessité pour les cadres d'aimer leur métier... Réfutation des motifs invoqués par ceux qui prétendent justifier leur dégoût pour le travail...

Après avoir fixé notre attention sur la personne même du chef, nous allons maintenant nous attacher plus spécialement au milieu même dans lequel s'exerce son autorité, et définir ses devoirs vis-à-vis de ce que l'on appelle son métier. C'est là, d'ailleurs, une question d'actualité, puisque la « propriété du métier », la qualification professionnelle figurent en bonne place dans tous les plans de réforme sociale qui nous ont été récemment présentés. Par l'identité de leurs conclusions sur ce point, ces divers plans démontrent la nécessité pour tous les travailleurs, en général, et pour les cadres, en particulier, d'aimer avec passion la fonction professionnelle qui leur incombe, et de l'exercer avec enthousiasme.

M. Edouard DOLLEANS (1), dans l'introduction de son cours, introduction qu'il a consacrée à ceux qu'il nomme les précurseurs, propose comme sujet de méditation à ses élèves la vie de deux

(1) Edouard DOLLEANS. Cours de doctorat 1941-1942.

d'entre eux, PROUDHON et PÉGUY. PROUDHON, modeste ouvrier typographe, s'enflamme lorsqu'il parle du moindre de ses instruments de travail, allant jusqu'à voir dans son composteur, le « signe de la liberté ». Quant à PÉGUY, descendant d'ancêtres obscurs, il rappelle en des passages à jamais immortels, la joie que ses aïeux savaient apporter dans l'exécution de leur tâche quotidienne. « Il fallait qu'un bâton de chaise fut bien fait. C'était entendu. C'était un primat. Il ne fallait pas qu'il fut bien fait pour le salaire ou moyennant le salaire. Il ne fallait pas qu'il fût bien fait pour le patron, ni pour les connaisseurs, ni pour les clients du patron. Il fallait qu'il fût bien fait lui-même, en lui-même, pour lui-même, dans son être même. Une tradition, venue, montée du plus profond de la race, une histoire, un absolu, un honneur voulait que ce bâton de chaise fût bien fait. Toute partie, dans la chaise, qui ne se voyait pas, était exactement aussi parfaitement faite que ce qu'on voyait. C'est le principe même des cathédrales ». (1)

Il est de bon ton de proclamer aujourd'hui que les travailleurs ont perdu toute conscience professionnelle ; nous pensons qu'il y a beaucoup d'exagération dans cette affirmation, car la plupart des ouvriers que nous avons pu connaître au cours de notre brève carrière nous ont toujours paru avoir le souci du travail bien fait, les spécialistes en particulier. Mais enfin, s'il est exact qu'il y a eu quelques défaillances, les plus condamnables ne sont-elles pas en vérité celles des cadres ? L'on rencontre parfois, dans l'industrie, des ingénieurs, techniciens, ou agents de maîtrise qui pénètrent le matin à l'usine avec un air aussi las que le bœuf que l'on mène à l'abattoir, qui passent leur journée l'œil fixé sur la pendule, comme s'ils voulaient en faire tourner plus vite les aiguilles, qui RENACLENT devant toute nouvelle tâche, qui bâclent les travaux qui leur sont confiés ou les laissent en souffrance s'ils espèrent que l'on n'y pensera plus, qui enfin, lorsqu'ils sont loin de bureau ou de leur atelier, croiraient perdre leur temps s'ils lui consacraient une seule pensée. « Vous êtes des manœuvres intellectuels », disait avec emportement à de tels hommes placés sous ses ordres, l'un de nos très bons amis.

Il n'est, en effet, rien de pitoyable comme un individu qui ne voit dans le travail qu'une fastidieuse corvée quotidienne. Cer-

(1) PÉGUY. *L'argent*. Extrait des morceaux choisis (prose), p. 101.

tains prétendent se justifier en alléguant que la pénurie de situations, jointe à la nécessité pour eux d'assurer coûte que coûte leur subsistance, les a contraints, dans les circonstances difficiles que nous traversons, à accepter une place peu en rapport avec leurs goûts et leurs aptitudes. A ces désabusés, il nous semble que l'on peut faire les deux remarques suivantes : tout d'abord, s'il est exact que, sous la pression des événements (et cela a été particulièrement vrai au moment de la crise de 1929), l'on se trouve parfois obligé de se contenter d'un emploi tout autre que celui que l'on eut souhaité, il n'est pas interdit, tout en l'exerçant avec le maximum de conscience, d'en chercher un autre ; nous pensons même qu'il est honnête et raisonnable d'agir ainsi. Tout cela peut paraître l'évidence même ; cependant, nombreux sont les hommes qui, conservant un souvenir désagréable des innombrables et pénibles démarches qu'il leur a déjà fallu accomplir pour arracher leur place actuelle, cette fameuse place qui leur déplaît tellement, ne se sentent plus ensuite le courage d'en entreprendre d'autres pour en trouver une meilleure. Et puis, il y a aussi, croyons-nous, de leur part, une certaine paresse d'esprit qui les fait reculer à l'avance devant l'effort d'adaptation qu'il faut faire chaque fois que l'on pénètre dans une entreprise nouvelle. Plus le temps passe et plus cet obstacle leur devient insurmontable ; ils vieillissent aigris et révoltés sans bien se rendre compte que la société n'est pas la seule responsable de leurs déceptions professionnelles. En outre, si exercer avec conscience un emploi peu attrayant est assurément une attitude louable, nous estimons, pour notre part, qu'il convient de faire encore davantage, et que toute fonction dans l'industrie mérite que l'on y attache de l'intérêt, à la fois parce qu'elle fait pénétrer son titulaire dans un domaine nouveau et qu'il eût, sans cela, ignoré (un individu doit toujours saisir les occasions de s'instruire qui s'offrent à lui) et parce qu'elle lui fournit la possibilité de perfectionner cette connaissance des hommes, qu'il est indispensable de posséder si l'on veut être capable de commander les autres. Les cadres ne peuvent donc invoquer aucune excuse lorsqu'ils exercent leur fonction avec une mentalité de forçats, et s'il nous fallait ajouter un argument nouveau à ceux que nous avons précédemment développés, nous dirions qu'une heure où l'on s'ennuie est une heure que l'on perd, une heure que l'on ne vit pas. Les quatre cinquièmes, au moins,

de l'existence active d'un individu étant consacrés à son métier, celui qui l'exerce avec dégoût, apathie, lassitude, ne vit que d'une façon mesquine et incomplète, alors que celui qui travaille dans la joie et l'enthousiasme vit réellement avec intensité et avec plénitude. Les cadres se doivent d'aimer le métier qu'ils exercent, s'ils ne peuvent exercer le métier qu'ils aiment.

4. Les devoirs des cadres envers leurs subordonnés

La nécessité d'endosser la responsabilité de leurs actes... La justice... L'esprit social... La manière de connaître les hommes-que l'on a sous sa direction...

Nous avons indiqué que les cadres devaient donner à leurs subordonnés l'exemple d'une moralité parfaite et d'un amour passionné du travail. Mais pour qu'ils puissent se faire comprendre, estimer et aimer d'eux, pour que le groupe composé du chef et de ses collaborateurs constitue un ensemble homogène apte à surmonter toutes les difficultés, il importe que ceux qui commandent observent dans leurs rapports avec les inférieurs un certain nombre de préceptes élémentaires que nous allons maintenant indiquer. A l'école maternelle ou dans les basses classes des lycées, lorsque le maître adresse à l'un de ses élèves une réprimande, on voit parfois l'enfant lever le doigt qu'il se préparait à fourrer dans son nez et le tendre vers l'un de ses condisciples en disant : « M'sieu, c'est un tel qui... », ce qui lui vaut d'ailleurs, pendant la récréation suivante, de se faire durement secouer par ses petits camarades. Dans les grandes classes, le fait ne se produit pour ainsi dire plus, car le ridicule d'un tel geste n'échappe pas à des jeunes gens de 12 à 15 ans. Il n'en est que plus lamentable de rencontrer dans l'industrie certains chefs de service ou de section qui, se voyant adresser par leurs supérieurs hiérarchiques des observations pour des fautes commises dans leur groupe, croient, comme les enfants de l'école maternelle, pouvoir se disculper en déclarant : « Moi, je n'y suis pour rien ; c'est M. X... qui a mené toute l'affaire », ce M. X... étant naturellement l'un de leurs subordonnés immédiats. Cette attitude constitue à la fois une stupidité et une lâcheté. Un chef a le devoir de défendre envers et contre tous ceux qui sont placés sous ses ordres. S'ils sont accusés à tort, il doit s'efforcer de les justifier par tous

les moyens, quand bien même il lui faut pour cela heurter de front les personnages les plus haut placés de l'entreprise ; s'ils sont vraiment coupables, il doit endosser seul la responsabilité de leurs actes, et prendre à son propre compte les reproches qui leur sont destinés. Cela ne l'empêchera pas ensuite, lorsqu'il se trouvera seul au milieu d'eux, de leur faire les observations qu'il juge utiles, et ce serait de sa part une forme de manque de courage que de ne point le faire. Cette deuxième démarche se trouvera d'ailleurs grandement facilitée par la première, car les hommes acceptent de bon cœur les remarques de celui qui les commande, lorsqu'ils savent que ce dernier les défend de son mieux, sans souci de sa place et de son avancement.

Mais il faut naturellement que les remarques soient faites à bon escient, et qu'elles atteignent bien celui qui les mérite. car les hommes en général, et les Français en particulier, ont pour la justice une véritable passion avec laquelle il faut compter : « Les injustices, écrit M. Max LAMBERT (1) engendrent les coalitions et dressent les barricades ». Parmi les diverses formes d'injustices, toutes aussi odieuses les unes que les autres, la plus courante est celle qui consiste pour un chef à « avoir ses têtes ». Tel a droit à toutes les faveurs : tous les travaux agréables et faciles sont pour lui ; si, comme prévu, il les mène à bien, on s'extasie, et l'on fait ressortir en haut lieu sa valeur et ses capacités ; s'il lui arrive quelque ennui, on lui trouve mille excuses, et l'on fait le silence sur les erreurs qu'il a pu commettre. Tel autre est, au contraire, « la bête noire ». On lui réserve toutes les corvées, tous les problèmes ennuyeux et quasi insolubles. Si, contre toute attente, il parvient à se tirer d'affaire, on demeure très discret et l'on s'efforce par tous les moyens de diminuer son mérite. S'il échoue, l'on se montre impitoyable, et l'on se fait partout l'écho de sa prétendue nullité, que l'on qualifie de désespérante. Une telle partialité a évidemment quelque chose de révoltant. Si, en outre, et cela se produit fréquemment, la disgrâce dans laquelle se trouve cet individu ne repose sur aucun motif professionnel sérieux, si elle n'est que le résultat d'impressions arbitraires ou la suite de quelque regrettable malentendu, la chose est plus grave encore, car elle dénote de la part du chef, non seulement un injuste parti pris, mais encore un manque total d'esprit social.

(1) Op. cit. p. 102.

« L'esprit social, écrit M. A. GOINEAU (1) n'est que le sentiment humain apporté dans l'exercice du commandement. » Le chef, en effet, ne doit pas voir dans les individus placés sous ses ordres, de simples instruments de production, semblables aux machines ou aux divers outils. Ce sont des êtres humains et leur personnalité constitue un ensemble complexe aux aspects multiples, mais intimement liés les uns aux autres. Tel ouvrier qui travaille auprès de lui n'est pas tour à tour, et selon les heures, un mari, un père de famille, un régleur de tours, ou un syndicaliste ; il est tout cela à la fois, à chacun des moments de sa vie, et les diverses manifestations de son activité demeurent soumises à l'influence combinée de ces divers facteurs. Les cadres doivent donc être les amis, les conseillers, les confidents de leurs collaborateurs directs ; en agissant ainsi, ils se trouvent en mesure de les connaître et de les comprendre et, partant, de les juger en toutes circonstances avec impartialité, avec certitude et avec équité.

Pour connaître les hommes, il n'est pas de meilleure méthode que de se rapprocher d'eux au maximum, et l'art du commandement consiste précisément à être simple sans être familier ni vulgaire, à être curieux sans être indiscret, à être serviable sans être importun ; c'est une affaire de tact, de mesure et de délicatesse. En procédant ainsi, un chef parvient rapidement à toucher le cœur de ses subordonnés, et à donner à son groupe l'impulsion nécessaire, tout en y faisant régner l'harmonie la plus parfaite, condition indispensable d'un rendement satisfaisant.

A ce sujet, l'on est parfois fort surpris de rencontrer des individus dont la méthode de commandement consiste à appliquer à l'intérieur de leur service la vieille maxime « diviser pour régner ». Ils s'évertuent, avec une habileté dont ils sont très fiers, à opposer ceux qui sont placés sous leurs ordres, à susciter parmi eux des inimitiés et des jalousies, à provoquer des disputes, à encourager la délation et, lorsque la discorde est à son paroxysme, ils interviennent pour rétablir l'ordre avec l'illusion de renforcer ainsi leur autorité. Henri FAYOL les a jugés en termes impitoyables : (2) « Diviser les troupes ennemies pour les affaiblir est habile ; mais diviser ses propres troupes est une lourde faute

(1) CEGOS. 2^e Cycle de perfectionnement des techniques de direction du personnel. Fasc. 10.

(2) Op. cit. p. 45.

contre l'entreprise », écrit-il. Il nous est arrivé de côtoyer ce genre de personnages, soi-disant rusés et machiavéliques ; toujours, ils se sont révélés comme des éléments de trouble et des fauteurs de désordre.

Nous venons d'indiquer les traits essentiels, les caractéristiques principales de l'être irréel et abstrait dont nous voudrions faire, pour les cadres de l'industrie, l'idéal et le modèle. La plupart de ses qualités n'ont d'ailleurs rien de spécifiquement particulier à l'industrie et pourraient s'appliquer aussi bien aux cadres de l'armée ou de l'administration, par exemple. Cela explique sans doute pourquoi, lorsque les nécessités de la Défense Nationale les enlèvent à leur métier, pour les placer à la tête de quelque compagnie ou de quelque batterie, en qualité d'officiers de réserve, les ingénieurs aptes au commandement dans les usines, se montrent bientôt dans leur unité à la hauteur de leurs camarades de l'armée active. Et il en serait sans doute de même dans la politique, si cette dernière n'était trop souvent devenue, au terme d'une longue déformation, une affaire de discours et d'intrigues. Ce qui doit diriger vers l'industrie, plutôt que vers toute autre carrière, un jeune homme qui se sent la capacité et le désir d'être un chef, c'est donc une sérieuse vocation qui l'attire irrésistiblement vers l'usine. La sélection des cadres devrait, semble-t-il, tenir compte de cette remarque, et éliminer de cette carrière tous ceux qui ne semblent pas prédisposés spécialement à y consacrer leur vie. Nous allons examiner maintenant comment s'opère cette sélection et nous demander quels résultats il est permis d'en attendre.



DEUXIÈME PARTIE

SÉLECTION ET FORMATION DES CADRES

A. LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET NOTAMMENT LES GRANDES ÉCOLES.

1. Organisation d'ensemble de l'enseignement technique.
2. Appréciations sur la formation donnée dans les Grandes Ecoles.

a) Exposé des idées de quelques auteurs connus :

- I. Les critiques de F. W. TAYLOR.
- II. Les réformes proposées par Henri FAYOL.
- III. M. Pierre JOLLY et la méthode du « cas ».
- IV. L'appréciation défavorable de M. Eugène SCHUELLER

b) Essai d'une critique des Grandes Ecoles.

- I. Le mode de sélection.
- II. Les connaissances nécessaires pour entrer dans les Grandes Ecoles.
- III. L'enseignement donné dans les Grandes Ecoles.
- IV. Ce que l'on conserve dans la vie du passage dans les Grandes Ecoles..

B. LA PROMOTION OUVRIÈRE.

1. Les qualités du promu.
 2. Les obstacles que le promu doit surmonter.
 3. Comment l'on peut favoriser la promotion ouvrière.
-

M. Max LAMBERT (1) écrit : « Dans une conférence sur l'art de commander, M. André MAUROIS comptait en tout et pour tout cinq manières pour les êtres humains de devenir des chefs et je ne crois pas que l'on puisse en trouver d'autres », et il expose rapidement ces cinq procédés. Nous allons les rappeler brièvement. Le premier est la prise de pouvoir, par la force : il n'est pas usité dans l'industrie, bien qu'il y ait des circonstances où l'on regrette de ne pouvoir balayer ainsi certains fossiles et certains parasites. Le deuxième est l'hérédité, le fils reprenant le poste de son père ; la direction d'un grand nombre d'entreprises se transmet encore par ce moyen, d'ailleurs très discutable, le fils d'un homme éminent pouvant être une parfaite nullité. Le troisième est l'élection qui sert, par exemple, à désigner le président et les administrateurs des sociétés anonymes. Il repose sur la croyance à l'infaillibilité (jusqu'ici jamais démontrée) des majorités, et nécessite souvent une campagne électorale préalable qui ne contribue pas à renforcer le prestige de l'élu. Le quatrième est le mandarinat, la nomination à un poste donné étant réservée à ceux-là seuls qui satisfont à un certain nombre d'épreuves de tous ordres ; très en honneur dans l'administration, il a le défaut de négliger ce fait essentiel que l'habileté dans les concours n'implique pas nécessairement l'aptitude à une fonction déterminée. Le cinquième enfin, le plus courant dans l'industrie, est le choix du chef par ceux qui sont appelés à être ses supérieurs hiérarchiques, choix nécessairement arbitraire, mais auquel collaborent du moins ceux qui ont le plus d'intérêt à ce qu'il soit judicieux ; les postulants ne peuvent, en général, caresser l'espoir de voir leur candidature agréée, que s'ils possèdent, en plus des qualités que nous avons précédemment énumérées, une formation personnelle reconnue comme constituant un minimum. Pour ceux qui l'ont reçue dans les écoles, la présentation du diplôme correspondant apparaît, généralement, comme suffisante ; ceux qui, au contraire, sans instruction préalable, ont franchi à la force du poignet les échelons de la hiérarchie, doivent être en mesure de

(1) Op. cit. p. 98.

justifier qu'ils ont acquis dans leurs emplois précédents un capital intellectuel assez riche pour qu'ils soient capables d'occuper la place vacante. Ecoles techniques et promotion ouvrière, telles sont les deux sources qui fournissent à l'industrie ses cadres ; nous allons maintenant les examiner l'une et l'autre.

A. LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET NOTAMMENT LES GRANDES ÉCOLES

En 1788, le duc de LA ROCHEFOUCAULD-LIANCOURT fondait à Liancourt, dans l'Oise, le premier de nos établissements d'enseignement technique ; le nombre et la qualité de ceux que la France possède aujourd'hui montrent l'effort considérable qui a été accompli dans ce domaine depuis 155 ans. Le paragraphe qui va suivre va être consacré à examiner, rapidement, comment est organisée la formation des cadres de notre industrie.

1. Organisation d'ensemble de l'enseignement technique

La formation des cadres inférieurs et des cadres moyens... La formation des cadres supérieurs dans les Grandes Ecoles... La loi de 1934 sur le titre d'ingénieur diplômé... Les Ecoles de formation générale et les Ecoles spécialisées...

Nous commencerons notre tour d'horizon par les Ecoles Professionnelles de Paris (Ecoles BOULLE, DIDEROT, DORIAN, ESTIENNE et Bernard PALISSY, Ecole des Arts Appliqués à l'Industrie, Ecole Professionnelle d'Horlogerie) et par les Ecoles Pratiques qui, au nombre d'une centaine, existent dans les principales agglomérations industrielles de France et comportent souvent des sections particulières correspondant à des industries spéciales à leur région (tissage à Elbeuf, œnologie à Béziers, dentelles au Puy, coutellerie à Thiers, ganterie à Grenoble, matières plastiques à Oyonnax, etc.). Elles fournissent à l'industrie ses meilleurs ouvriers et ses cadres inférieurs. La formation des cadres moyens est assurée par les Ecoles Nationales

Professionnelles, actuellement au nombre de dix-sept, et d'où chaque année sortent au total, 500 à 600 diplômés ; elles préparent en même temps un certain nombre de leurs élèves au concours d'entrée des Ecoles Nationales d'Arts et Métiers. Les unes et les autres recrutent, souvent par voie de concours, des jeunes gens de 14 à 15 ans, munis de leur certificat d'études ; elles leur donnent un enseignement approprié aux fonctions qu'ils sont appelés à remplir, et ont parfois la satisfaction de voir les plus méritants et les meilleurs de leurs élèves parvenir dans les usines aux postes les plus importants.

Ce ne sont là d'ailleurs que des cas exceptionnels et la formation des cadres supérieurs de l'industrie est normalement réservée à ces établissements que l'on a coutume de désigner sous le terme général de « Grandes Ecoles », établissements très divers, mais pourtant très proches les uns des autres par le niveau élevé de leur enseignement qui, la plupart du temps, vient couronner les études secondaires. C'est à leur sujet, d'ailleurs, que se posent les problèmes à la fois les plus intéressants et les plus délicats car s'il est relativement simple de définir les connaissances minima que doit posséder par exemple le contremaître d'un atelier de soudure autogène ou de décolletage, il est infiniment plus malaisé de déterminer ce qu'il convient d'enseigner à un groupe de futurs ingénieurs appelés à exercer dans les industries les plus différentes les fonctions les plus diverses. Cette remarque explique par avance l'importance que nous allons attribuer à ces écoles dans la suite de notre exposé.

Depuis le jour où le duc de LA ROCHEFOUCAULD-LIANCOURT a doté la France de son premier établissement d'enseignement technique supérieur, les écoles d'ingénieurs se sont multipliées. La fondation d'écoles nouvelles, rendue nécessaire par l'essor prodigieux de l'industrie française au XIX^e siècle, était d'ailleurs encouragée par des industriels à courte vue qui espéraient que l'augmentation du nombre des ingénieurs entraînerait une diminution de leurs appointements. Devant l'indifférence des autorités, des abus se produisirent et l'on vit le titre d'ingénieur porté par des individus sans culture et sans diplôme, voire même sans grandes connaissances techniques. Des protestations s'élevèrent et les pouvoirs publics se décidèrent enfin à intervenir par la loi du 10 Juillet 1934 (1).

(1) Voir *Journal Officiel* du 13 Juillet 1934, p. 7058.

Cette loi oblige les personnes qui s'intitulent « ingénieur diplômé » à « faire suivre immédiatement cette mention d'un des titres d'ingénieurs créés par l'Etat, ou reconnus par l'Etat ou d'un des titres d'ingénieurs légalement déposés ». Elle prévoit, en outre, la création d'une « commission des titres d'ingénieurs » destinés à être consultée « sur toutes les questions concernant le titre d'ingénieur diplômé », et appelée notamment à apprécier la qualité de l'enseignement donné dans les différentes écoles privées. Chaque année, doit être dressée par les soins de cette commission, « la liste des écoles techniques publiques ou reconnues par l'Etat, délivrant le titre d'ingénieur, et des écoles techniques privées ayant effectué le dépôt des diplômes d'ingénieurs ». Les unes et les autres se trouvent d'ailleurs soumises désormais au contrôle des inspecteurs de l'enseignement technique. Enfin, la loi de 1934 règle un certain nombre de situations particulières, notamment celle des techniciens autodidactes auxquels, après 5 ans de pratique industrielle, elle offre la possibilité d'obtenir un diplôme d'ingénieur, à condition de subir avec succès un examen au Conservatoire des Arts et Métiers.

Comme on le voit, le législateur n'a pas réglementé le titre même d'ingénieur, mais seulement celui d'ingénieur diplômé. Aujourd'hui encore, n'importe qui peut se dire ingénieur, et de nombreux individus dépourvus de toute formation technique ne se gênent pas pour le faire. C'est, dans la loi de 1934, une grave lacune que nous souhaitons voir bientôt comblée, afin que ne puisse subsister désormais aucune confusion entre des hommes qui possèdent une culture solide, et des individus qui n'ont de remarquable que leur impudence et leur habileté à tourner la loi.

En décembre 1938, la Commission des titres d'ingénieurs a, pour la dernière fois avant l'ouverture des hostilités, dressé, conformément à la loi de 1934, la liste des établissements autorisés à délivrer des diplômes d'ingénieurs. Cette liste, fort longue d'ailleurs, comprend 93 écoles se décomposant comme suit : (1)

30 Ecoles techniques publiques délivrant un diplôme créé par l'Etat.

42 Ecoles publiques délivrant un diplôme reconnu par l'Etat.

13 Ecoles techniques privées reconnues par l'Etat et autorisées à délivrer des diplômes revêtus du visa officiel.

(1) Voir *Journal Officiel* du 31 Décembre 1938, p. 14.863.

2 Ecoles techniques privées considérées comme délivrant un titre d'ingénieur reconnu par l'Etat.

6 Ecoles privées reconnues par la Commission des titres d'ingénieurs.

Ce chiffre de 93 est notoirement excessif et l'on ne peut sur ce point adresser de reproches à la Commission des titres d'ingénieurs, puisque les écoles créées ou reconnues par l'Etat (au nombre de 87 sur la liste) ont échappé totalement à son contrôle. C'est l'Etat, en la personne des Ministres responsables, qu'il convient d'accuser d'incompétence ou de démagogie, pour avoir reconnu comme aptes à délivrer des diplômes d'ingénieurs des établissements qui sont à peu près inconnus, non seulement du grand public, mais encore des techniciens eux-mêmes (par exemple, les instituts commerciaux rattachés aux diverses facultés).

La réputation dont jouit une école dépend d'un certain nombre de facteurs subjectifs, parmi lesquels on peut citer la difficulté du concours d'entrée, la qualité de l'enseignement donné et l'importance des places réservées dans l'industrie aux élèves lorsqu'ils ont terminé leurs études. A ce dernier point de vue, d'ailleurs, il convient de distinguer deux catégories d'écoles : les unes s'efforcent de donner à leurs élèves un enseignement général, excluant toute spécialisation ou la limitant au minimum, et devant leur permettre d'exercer par la suite leur activité dans les branches les plus variées de la technique. Les plus connus parmi ces établissements sont l'Ecole Polytechnique, les Ecoles des Mines de Paris et de Saint-Etienne, l'Ecole des Ponts-et-Chaussées, l'Ecole Centrale, l'Ecole de Physique et Chimie et, à un degré moindre, les six Ecoles d'Arts et Métiers et l'Ecole des Travaux Publics. Outre ces écoles, célèbres dans toute la France, et souvent même au-delà des frontières, il en existe d'autres de niveau inférieur et dont la renommée ne dépasse pas les limites de leur propre région : tels sont, par exemple, l'Ecole Nationale Technique de Strasbourg, l'Institut Polytechnique de l'Ouest, l'Ecole Centrale Lyonnaise, l'Ecole d'Ingénieurs de Marseille, ou l'Institut Catholique d'Arts et Métiers de Lille.

Mais, à côté de ces écoles où la spécialisation est négligée, il en est, au contraire, qui limitent leur enseignement à l'étude complète et approfondie d'une technique déterminée. Telles sont l'Ecole Supérieure d'Electricité et ses homologues (Institut Electrotechnique de Grenoble, Ecole Violet, Ecole Bréguet, etc.), l'Ecole

Supérieure, d'Aéronautique, l'Institut d'Optique, l'Ecole Supérieure de Céramique de Sèvres, l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Combustibles Liquides de Strasbourg, l'Ecole Française de Papeterie de Grenoble, l'Institut de Chronométrie de Besançon, l'Ecole Supérieure de Textile de Tourcoing ou l'Ecole Supérieure de Filature de Mulhouse. Un humoriste américain avait coutume de dire que l'éclectique est l'homme qui sait quelque chose sur beaucoup de choses, tandis que le spécialiste sait beaucoup de choses sur quelque chose. C'est là, nous semble-t-il, la différence qui existe entre les élèves des écoles de formation générale et ceux des écoles spécialisées.

La quantité d'ingénieurs diplômés qui sortent de ces établissements varie d'une école à l'autre et, pour une école déterminée, elle varie suivant les années. L'Ecole Polytechnique et l'Ecole Centrale, par exemple, ont des promotions de l'ordre de 250 élèves ; les six Ecoles d'Arts et Métiers en totalisent environ 450 ; il y a 100 à 150 diplômés par an à l'Ecole Supérieure d'Electricité, une cinquantaine dans des établissements tels que l'Ecole Bréguet, l'Ecole Violet, l'Institut Electrotechnique de Grenoble ou l'Ecole Centrale Lyonnaise, une trentaine à l'Ecole Nationale des Textiles, à l'Ecole Nationale Technique de Strasbourg ou à l'Ecole de Physique et Chimie, une vingtaine à l'Ecole des Mines de Paris et à l'Ecole des Ponts-et-Chaussées, et moins encore dans les divers Instituts de Chimie rattachés aux diverses Facultés des Sciences.

En éliminant les diplômés qui renoncent à la carrière industrielle (tels les nombreux polytechniciens qui, avant 1939, embrassaient le métier des armes) et en évitant de compter deux fois ceux qui sont titulaires de plusieurs diplômes (par exemple les Centraux qui suivent les cours de l'Ecole Supérieure d'Electricité, de l'Institut d'Optique ou de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles), on peut estimer que, chaque année, 2.500 à 3.000 ingénieurs nouveaux arrivent dans l'industrie avec l'espoir d'y accéder peu à peu aux fonctions les plus élevées, espoir d'ailleurs très légitime, chez des jeunes gens qui ont fourni un effort long, pénible et ingrat, pour préparer un concours des plus difficiles, ce qui est le cas des élèves des Ecoles les plus réputées, les véritables « Grandes Ecoles ». Il convient donc de nous demander si la formation que ces établissements donnent à ces jeunes hommes est de nature à justifier l'ambition qui les anime à l'aube de leur carrière industrielle.

2. Appréciations sur la formation donnée dans les Grandes Ecoles

Dans un film, qui eut un grand succès il y a quelques années, on nous représentait un ingénieur, sorti jadis dans les premiers de l'une de nos plus célèbres grandes Écoles, et qui débutait dans une nouvelle entreprise. Une panne d'électricité se produisant dans le bureau où il avait pris place, notre héros se mettait consciencieusement à démonter toute l'installation, jusqu'au moment où, n'ayant rien trouvé, il proclamait d'un ton sententieux, en montrant du doigt les fils qui pendaient lamentablement le long des murs : « Il n'y aura qu'à appeler l'électricien pour la réparation », ce qui déchaînait les rires du public. Les étrangers qui virent ce film durent penser que les français n'avaient pas une très haute opinion de leurs techniciens, et nous croyons qu'ils eurent tort, car, malgré ces plaisanteries qui ne sont qu'une forme du bon humour français, les Grandes Ecoles conservent un indéniable prestige, dont la preuve nous est fournie par l'attrait qu'elles exercent encore sur les bons élèves de nos lycées et collèges.

Par contre, et ce point mérite notre attention, de sérieux reproches ont été adressés à ces établissements par des hommes arrivés à des postes importants dans les affaires, et capables d'apprécier la valeur des résultats de leur enseignement. Nous allons exposer les idées de quelques-uns d'entre eux, après quoi nous essayerons de formuler une critique des Grandes Ecoles et de définir un certain nombre de réformes que nous jugeons opportunes.

a) Exposé des idées de quelques auteurs connus

Parmi les auteurs qui ont insisté sur les imperfections de l'enseignement technique supérieur, nous en avons choisi quatre en raison de leur personnalité et de l'originalité des solutions qu'ils proposent ; nous allons leur consacrer les lignes qui vont suivre.

I. Les critiques de F. W. TAYLOR

La vie de F. W. TAYLOR est suffisamment connue pour qu'il nous suffise ici de la rappeler brièvement. « Né aux Etats-Unis, en 1857, écrit M. Gaétan PIROU, dans son cours d'économie poli-

tique, TAYLOR passa par l'Université de Harward, entra comme apprenti dans une importante compagnie métallurgique, la Société Bethlehem, y gravit tous les échelons, fut contremaître, chef d'atelier, directeur des études, ingénieur en chef. Il mourut en 1915, laissant une fortune de plusieurs millions de dollars. « Outre le système d'organisation du travail auquel il a laissé son nom, et qu'il a exposé dans ses livres intitulés *Principes d'organisation scientifique* et *La Direction des Ateliers*, TAYLOR a écrit une *Note sur l'utilisation des ingénieurs diplômés* qui se rapporte directement au sujet que nous traitons. Remarquant que les industriels semblent avoir aux Etats-Unis une prévention contre les diplômés des écoles, il y passe en revue les diverses raisons pour lesquelles ces derniers ne donnent pas satisfaction à ceux qui les emploient ; ces raisons peuvent se résumer en une seule formule : durant leur vie scolaire, les élèves travaillent dans des conditions qui n'ont rien de commun avec la réalité de l'existence. C'est ainsi que TAYLOR écrit : « pendant leurs études, les jeunes gens s'habituent à travailler suivant leur bon plaisir ; dans les affaires, au contraire, ils doivent travailler au commandement d'une autre personne, c'est tout différent », ou encore « les jeunes gens dans les écoles s'habituent à considérer une bonne excuse comme équivalente à un résultat positif ; dans l'industrie, peu importent les excuses, le résultat seul compte ». Ayant ainsi formulé ces critiques, TAYLOR préconise pour les élèves des écoles, un stage d'un an comme ouvrier dans une usine, à la fin de la première année d'enseignement supérieur, et il explique que les ateliers existant dans les établissements d'enseignement technique ne peuvent jouer le même rôle car « on ne voit pas travailler *réellement* dans ces ateliers ». Ce stage, espère-t-il, leur apprendra à comprendre « la monotonie inévitable du travail de chaque jour » (ce qui prouve, disons-le en passant, que TAYLOR ne partage pas nos idées sur l'enthousiasme à apporter dans l'exercice du métier). Surtout, il leur fera connaître les hommes qu'ils sont appelés à commander plus tard ; « les élèves de nos écoles, écrit-il, auront leur existence consacrée à l'élaboration de cette matière première si précieuse (les ouvriers) et ils finissent leurs études à 22 ans sans jamais en avoir entendu parler ». Mais les industriels seront-ils disposés à prendre les étudiants comme stagiaires dans leurs usines ? TAYLOR en est persuadé, pourvu que ces derniers acceptent de se conformer aux conditions de travail ordinaire. « Il y a

deux ans, dit-il, j'avais réussi, non sans difficultés, à faire recevoir ainsi un étudiant par un de nos industriels; celui-ci prend aujourd'hui tous les candidats de bonne volonté ». Nous avons tenu à citer ces quelques lignes de TAYLOR en raison de son incontestable autorité en matière d'organisation industrielle. L'on nous objectera peut-être que ces critiques s'adressent aux diplômés américains, alors que les Grandes Ecoles françaises nous intéressent seules ici.

Nous n'en disconvenons pas, mais les remarques de TAYLOR nous semblent pouvoir s'appliquer tout aussi bien aux étudiants de notre pays, et c'est pourquoi nous leur avons consacré ce paragraphe.

II. Les réformes proposées par Henri FAYOL

Dans les passages que nous venons de citer, TAYLOR ne souffle pas mot des matières même que l'on a coutume d'enseigner dans les écoles d'ingénieurs; c'est, au contraire, sur les programmes de ces établissements que Henri FAYOL (1) fait tout spécialement porter ses critiques. Sorti de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne en 1860 et devenu, après une brillante carrière, président ou administrateur d'un certain nombre de grandes entreprises métallurgiques et minières, Henri FAYOL a exposé ses idées dans un chapitre de son livre *Administration industrielle et générale*, chapitre qui est intitulé « Formation des agents de l'industrie minière et métallurgique », mais dont le contenu peut, ainsi que l'auteur le fait lui-même observer, « s'appliquer à la formation des agents de toutes les sortes d'entreprises industrielles ». Ses critiques portent sur trois points principaux : tout d'abord, il reproche à l'enseignement supérieur de reposer sur l'illusion que « la valeur des ingénieurs et des chefs d'industrie se compose presque uniquement de capacités techniques », et il déplore que soient négligées les connaissances d'ordre administratif, commercial, financier ou comptable; la formation technique extrêmement poussée que l'on s'efforce de donner aux ingénieurs ne leur est d'aucune utilité, car ce que l'on doit attendre d'eux ce n'est pas qu'ils soient capables, dès leur sortie de l'école, « de conduire un haut-fourneau, le forage d'un puits de mine ou la construction

(1) Op. cit. p. 96 et suivantes.

d'une machine », mais simplement qu'ils possèdent des bases suffisamment solides pour pouvoir « s'initier rapidement aux opérations techniques auxquelles ils sont appelés à prendre part ». En insistant un peu moins sur cette matière, l'on gagnerait un temps précieux que l'on pourrait consacrer à leur inculquer les notions administratives ou financières indispensables à de futurs chefs, et dont l'utilité croit lorsque l'on s'élève dans la hiérarchie industrielle.

Ayant ainsi critiqué la prédominance de la technique dans l'enseignement supérieur, Henri FAYOL s'élève d'autre part contre la place de choix qui est attribuée, dans les écoles, à l'étude des mathématiques, alors que « la règle de trois simple suffit aux chefs d'armées comme aux chefs d'industrie » ; l'on ne peut même pas soutenir, ajoute-t-il, que la culture intensive des mathématiques contribue plus que toute autre à la formation du jugement puisque l'on cite « des mathématiciens transcendants dépourvus de raison pratique ». La suprématie dont bénéficie cette discipline est due au prestige dont jouit l'Ecole Polytechnique, ce prestige venant lui-même de la valeur personnelle des élèves, et de l'importance des situations qui sont réservées par l'Etat à certains d'entre eux ». Comme c'est surtout par les mathématiques que l'on entre à cette école et que l'on en sort dans les premiers rangs, le public conclut que les mathématiques sont la science par excellence puisqu'elle conduit à des situations recherchées ». Et Henri FAYOL conclut que si les programmes d'entrée et de sortie venaient à être modifiés, si une place plus importante y était donnée à la physique et à la chimie, voire même à l'art de parler et d'écrire, le prestige de cette école ne serait en rien diminué, mais les mathématiques perdraient le leur instantanément.

D'ailleurs, et c'est là le troisième point sur lequel porte l'argumentation de Henri FAYOL, le temps passé dans les Grandes Ecoles est beaucoup trop long ; l'industrie qui « a besoin de jeunes gens bien portants » reçoit souvent des ingénieurs « fatigués, anémiés de corps et d'esprit » ; on pourrait « les rendre plus tôt à la vie active et aussi bien préparés, en supprimant de l'enseignement les choses inutiles ». Et dans une phrase qui résume les différentes idées qu'il a exposées, Henri FAYOL conclut : « Il faut gagner au moins deux ans sur le temps consacré aux mathématiques supérieures et à quelques détails inutiles des cours techniques.

III. M. Pierre JOLLY et la méthode du « cas »

Les critiques formulées par Henri FAYOL demeurent, malgré tout, modérées et les changements qu'il préconise n'ont rien de radical ; c'est, au contraire, une transformation complète de l'enseignement supérieur que nous propose M. Pierre JOLLY, Directeur du C. P. A. (Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires) de la Chambre de Commerce de Paris, dans un ouvrage publié en 1931, et intitulé *l'Education du Chef d'Entreprise*. Convaincu de la nécessité de donner plus que jamais, à l'industrie française, les chefs d'entreprise de valeur dont elle a besoin et les Etats-Majors aptes à les seconder utilement, M. Pierre JOLLY constate que l'enseignement des Grandes Ecoles se montre impuissant à remplir ce rôle. Il lui reproche son culte excessif de la mémoire qui « annihile peu à peu le jugement et substitue au travail rationnel de l'esprit l'usage aveugle d'une mécanique fragile ». La formation théorique, dit-il, manque son but en se donnant pour tâche essentielle d'emmagasiner des connaissances encyclopédiques, au lieu d'inculquer des principes directeurs solides, des méthodes durables de raisonnement et de travail. En outre, M. Pierre Jolly estime que l'enseignement supérieur vit trop fréquemment dans l'abstrait et il demande que l'éducation se tienne plus en contact avec la réalité, qu'elle évolue au rythme des événements.

Il est des personnes, remarque-t-il, qui proposent d'appliquer à la méthode d'enseignement actuelle certains correctifs destinés à remédier aux défauts précités. L'on peut songer d'abord à illustrer de faits pratiques, d'exemples vécus, l'exposé fait par le professeur, afin de lui faire perdre un peu de son abstraction. La solution est recommandable, mais M. Pierre JOLLY remarque que l'enseignement n'en reste pas moins pénétré de dogmatisme, puisque l'établissement, la démonstration d'une théorie en demeurent le but essentiel et fondamental. D'autres préconisent la projection de films documentaires, la visite de certaines entreprises particulièrement dignes d'intérêt ; l'auteur redoute que le film ne constitue qu'une simple attraction, que la visite ne dégénère en promenade. Certains proposent de demander à l'étudiant la rédaction d'un rapport, l'exécution de projets sur un certain nombre de problèmes de la vie des entreprises. N'est-il pas à craindre, pense M. Pierre JOLLY, que ces travaux ne soient que

le prolongement de l'enseignement dogmatique, qu'ils soient marqués par « le souci prédominant de conformer les faits aux théories et de les ramener de gré ou de force aux systèmes classiques ». Reste une dernière méthode, celle des stages; l'auteur ne conteste pas leur utilité, mais il signale que leur efficacité dépend avant tout des conditions dans lesquelles ils sont effectués, et que notamment lorsqu'ils se déroulent dans un nombre restreint d'entreprises, ils ne confèrent pas aux stagiaires « cette vue d'ensemble qui est l'élément capital de la conduite des entreprises ».

Va-t-on alors proclamer la faillite de l'enseignement théorique et chanter avec certains les louanges de la formation empirique? L'expérience est indispensable, reconnaît M. Pierre JOLLY, mais outre qu'elle présente, au même titre que le stage, l'inconvénient de ne conférer aucune vue d'ensemble, elle crée chez les débutants un sentiment de profond désarroi produit par le « divorce profond » qu'ils constatent entre les conceptions théoriques dont on les avait nourris et la réalité qui s'offre à eux. Constatant ainsi les défauts de la formation théorique, les insuffisances des correctifs que l'on propose de lui appliquer et les lacunes de l'empirisme, M. Pierre JOLLY cherche donc la solution dans une autre voie et croit la trouver dans « l'enseignement clinique ». Il nous explique donc ce qu'est la « méthode du cas », réfute les critiques qui lui sont adressées et indique les conditions de son emploi. L'intérêt de son exposé réside en ce fait que l'auteur a eu l'occasion de mettre ses idées en pratique au C. P. A. de la Chambre de Commerce qu'il dirige depuis sa fondation et dont nous avons nous-même suivi l'enseignement avec intérêt et avec fruit. Notons d'ailleurs, pour la compréhension des lignes qui vont suivre, que la formation que l'on y donne aux élèves n'a absolument rien de technique; elle est purement administrative et, venant après l'enseignement des Grandes Ecoles, elle comble l'une des lacunes de leur programme, lacune que Henri FAYOL avait déjà signalées dès les débuts du XX^e siècle.

Le « case-system » fut imaginé en 1871 par LANGDELL, doyen de l'Université de Harward, et mis en œuvre pour la première fois dans cet établissement. M. Pierre JOLLY en rappelle la définition : « substitution, non pas partielle, mais intégrale, aux cours dogmatiques, de discussions méthodiques portant sur des cas concrets et dirigés par le professeur, un peu à la manière de la

maieutique de SOCRATE » (1). Son utilisation, d'abord limitée à l'étude du droit, s'étendit bientôt à l'enseignement des affaires en général. « Au lieu d'encombrer la mémoire de l'étudiant d'un ensemble de faits ou de chiffres très vite oubliés, on lui apprend à raisonner expérimentalement avec clarté et avec méthode sur des espèces empruntées à la vie réelle des entreprises ». Voici d'ailleurs quelles sont les modalités d'application de cette méthode au C. P. A. de la Chambre de Commerce de Paris : Le BRIC (Bureau des Recherches Industrielles et Commerciales), organe autonome, se tient en rapport avec les diverses entreprises pour obtenir d'elles la divulgation d'un certain nombre de problèmes de tous ordres qui, à un moment quelconque, se sont réellement posés à leurs dirigeants. Chacun de ces problèmes est rédigé sous la forme d'un cas dont le texte écrit est communiqué, quelques jours avant la date de la discussion, aux élèves. Ceux-ci en font, par petits groupes de cinq ou six, appelés groupes d'étude, la préparation préalable et complète, ce qui les oblige d'ailleurs à se documenter sérieusement, et à compléter certaines de leurs connaissances théoriques. L'originalité de ces groupes d'étude réside d'ailleurs en ce fait qu'ils constituent un C. P. A. en miniature ; expliquons-nous : les élèves sont admis dans cette école sans aucun concours, et uniquement sur l'avis du corps enseignant et des anciens élèves, dont l'appréciation dépend des diplômes possédés par les candidats, et surtout des fonctions qu'ils exercent dans la vie des affaires. Un C. P. A. idéal doit être une représentation harmonieuse de ces diverses fonctions, techniques, commerciales, juridiques, financières ou comptables. La composition des groupes d'étude doit refléter fidèlement celle de la promotion, c'est-à-dire qu'ils doivent comprendre par exemple, un polytechnicien, un central, un docteur en droit, un directeur ou agent commercial, un représentant de la banque ou un comptable, chacun apportant dans la préparation des cas l'expérience qu'il tient de l'exercice de sa profession. Ainsi préparé, le cas est discuté par les élèves à l'amphithéâtre, où le professeur, dont le rôle est extrêmement délicat, se borne à diriger les discussions, à les empêcher de dévier, à rectifier les erreurs et à faire, chemin faisant, les remarques qu'il juge dignes d'intérêt. En même

(1) Dans la philosophie socratique, la maieutique était l'art d'accoucher les esprits, de les amener progressivement par une série de questions habiles à la découverte de la vérité.

temps d'ailleurs, un élève désigné comme secrétaire de séance en fait le compte-rendu, contrôlé ensuite par le professeur, puis distribué aux élèves. Telle est donc, brièvement exposée, la méthode du « cas » ; bien entendu, elle rend les cours extrêmement vivants et, lorsque le sujet en vaut la peine et que la discussion est bien menée, l'intérêt ne faiblit pas jusqu'à la fin.

La formule de M. Pierre JOLLY présente donc un attrait considérable, mais naturellement les critiques ne lui ont pas été épargnées, et l'auteur cite les principales dans son ouvrage en les réfutant ensuite. C'est une méthode lente, dit-on ; M. Pierre JOLLY montre, qu'à l'opposé, elle réalise une sérieuse économie de temps en permettant au professeur, à l'occasion d'un seul cas, de passer en revue un certain nombre de connaissances dont l'exposé représenterait dans un cours théorique un nombre important de chapitres. D'autres redoutent que la méthode ne développe exagérément l'esprit casuiste, qu'elle ne crée chez l'élève la superstition du précédent. L'auteur estime que, tout au contraire, lorsque du moins elle est bien appliquée, elle habitue l'étudiant à identifier dans chaque cas les éléments qui sont propres à celui-ci, à « mesurer l'influence des facteurs qui varient, d'une affaire à l'autre, suivant le temps et le lieu ». Certains ne veulent voir dans cette méthode qu'une forme de « verbalisme creux » : M. Pierre JOLLY pense que le gros travail personnel exigé pour la préparation des cas constitue, à ce sujet, la plus sûre des garanties ; d'ailleurs, on se représente mal la situation ridicule où se mettrait l'élève qui aurait la prétention de tenir tête, avec des phrases vides de sens, à des camarades parfaitement au courant du problème traité. L'auteur se refuse à admettre que cette méthode ait pour effet de développer chez les étudiants un excessif penchant à jouer les hommes d'affaires accomplis, pensant que si l'un d'eux était assez présomptueux pour agir ainsi, il serait facile aux éducateurs « de ramener l'intéressé à une plus juste et plus modeste conception de sa valeur ». Nous avons insisté, peut-être un peu longuement, sur la méthode du « cas », mais nous estimons qu'elle constitue dans l'enseignement des affaires et la formation des cadres supérieurs, une solution nouvelle et originale, et qui d'ailleurs a subi à son avantage l'épreuve de l'expérience, comme nous le montre l'immense succès que connaît actuellement le C. P. A. de la Chambre de Commerce de Paris.

IV. L'appréciation défavorable de M. Eugène SCHUELLER

Les trois auteurs que nous avons précédemment cités ne contestent point l'utilité des Grandes Ecoles, mais souhaitent seulement que soit réformé le mode suivant lequel se donne leur enseignement. M. Eugène SCHUELLER, au contraire, en vient à dénier aux élèves de ces établissements toute qualité de chef, donc, toute aptitude à exercer, dans l'état actuel des choses, la fonction de « cadres » dans l'industrie. Grand industriel, ayant connu dans les affaires un succès brillant dû à ses indiscutables qualités personnelles et ayant eu, d'autre part, l'occasion d'expérimenter avec bonheur dans son entreprise, les plans de réformes sociales qu'il avait lui-même conçus, M. Eugène SCHUELLER a exposé ses idées dans un livre publié en 1941, et intitulé *La révolution de l'Economie*. Malgré l'intérêt de cet ouvrage, nous ne pouvons entreprendre ici l'étude et éventuellement la réfutation des solutions hardies qu'il préconise en face des difficultés de l'heure présente, et nous devons nous limiter aux quelques passages qui concernent plus spécialement la question des ingénieurs.

Il est vain, selon l'auteur, d'élever au rang de chef (1) « un bon élève », un « homme qui réussit dans les concours », un « premier en classe », et la raison qu'il donne est la suivante : celui-ci est « un homme dont l'esprit se modèle facilement, qui se souvient plus qu'il n'imagine, qui est sage, qui fait bien ce qu'on lui dit de faire, qui retient et répète en temps utile les paroles du maître ». A plus forte raison, les élèves des écoles devront-ils, pour M. Eugène SCHUELLER, être écartés des postes importants de l'organisation professionnelle. Il faut, écrit-il (2) « trouver des hommes du concret, de jeunes et vrais chefs d'affaires. Moins ils auront de diplômes, mieux cela vaudra. Pour ma part, j'ai peur des Polytechniciens, des Inspecteurs des Finances. Ces gens, pour la plupart, pensent à faux. Ils savent exposer, rédiger, discuter, ils ne savent pas « créer ». Est-ce ainsi que l'on a jusqu'à présent procédé? L'auteur estime que non, car le choix des patrons que l'on a mis à la tête des organisations professionnelles a été fait par les gens de l'administration, donc des polytechniciens (3) ». Même quand dans une industrie, il n'y avait pas de patron polytechni-

(1) Eugène SCHUELLER. « La Révolution de l'Economie », p. 97.

(2) Op. cit. p. 126.

(3) Op. cit. p. 130.

cien, on a pris celui qui se rapprochait le plus du mathématicien universel, du théoricien. On a pris, non pas l'homme sachant le mieux faire, mais l'homme sachant le mieux s'adapter à la conception mathématicienne du monde, sans se soucier de sa capacité réelle d'action ». M. Eugène SCHUELLER estime d'ailleurs d'une façon plus générale, que si la France veut trouver enfin les chefs qu'elle cherche en vain depuis des années, il faut notamment (1) « en finir avec le mandarinat des Grandes Ecoles ». Va-t-on alors supprimer les établissements d'enseignement supérieur ? L'auteur ne va pas jusque là, car il reconnaît (2) avoir connu des ouvriers de valeur, dont l'ascension se trouvait gênée par les lacunes de leurs connaissances intellectuelles. Mais il désire qu'à 21 ans au plus tard, tout individu soit dans l'obligation d'entrer dans la vie réelle, avec la possibilité jusqu'à 25 ans de consacrer chaque année un trimestre à l'étude des questions qui lui sont nécessaires à l'exercice de son métier. « Ainsi, pense-t-il, tout homme qui aurait envie ou besoin d'apprendre aurait l'instruction générale suffisante pour lui permettre d'aborder n'importe quelle question. Toutes les carrières seraient donc ouvertes à tous ceux capables de les embrasser ».

Tels sont les passages qui nous ont paru les plus en rapport avec le sujet qui nous intéresse. Notre travail d'analyse eut sans doute été plus simple si l'auteur avait traité, dans un paragraphe unique, de la question de l'enseignement supérieur, s'il y avait consacré un chapitre entier nettement distinct des autres. Nous nous sommes en tous cas efforcés de reproduire fidèlement les idées qui nous ont paru être les siennes, et nous nous excusons à l'avance auprès de lui s'il nous est arrivé de l'avoir mal compris. Dans cet esprit, nous désirons formuler les objections suivantes : si nous ne mettons aucune difficulté à reconnaître avec M. SCHUELLER que l'homme d'action doté d'une simple formation pratique est, dans les affaires, dix fois supérieur aux théoriciens abstraits, nous ne voyons pas pourquoi une instruction poussée serait nuisible à un homme actif, dynamique, réaliste, plein d'un solide bon sens. Il y a peut-être une part d'exagération à soutenir que moins un chef a de diplômes, mieux cela vaut, et nous pensons que les Grandes Ecoles ont tout de même produit autre chose

(1) Op. cit. p. 221.

(2) Op. cit. p. 223.

que des techniciens de laboratoires, ou des penseurs abstraits. Quant à l'âge où il convient de terminer ses études, nous accordons bien volontiers à M. SCHUELLER qu'il est bon de sortir des écoles le plus jeune possible ; nous lui ferons seulement observer qu'un « bon élève » devant avoir passé ses deux baccalauréats à 17 ans au plus tard, est donc en mesure, s'il « réussit dans les concours », de rentrer dans les Grandes Ecoles à 18 ou 19 ans ; rien ne l'empêche donc de faire à 21 ou 22 ans ses débuts dans la vie réelle. Il y a, il est vrai, le service militaire, mais nous ne pensons pas que les douze ou dix-huit mois que l'on y passe soient du temps perdu pour la formation de l'individu, que celui-ci l'accomplisse avec un galon sur les manches, ou qu'il soit appelé à servir comme soldat de 2^e classe. Ceux qui sortent des écoles à 25 ou 26 ans sont bien souvent des jeunes gens moins doués, qui n'ont obtenu leur succès au concours que grâce à leur persévérance d'ailleurs louable, et après plusieurs échecs. Y a-t-il lieu de barrer, par des limites d'âge très strictes, l'accès des concours aux candidats plus âgés ? Certaines écoles le font déjà, l'Ecole Polytechnique par exemple, et nous ne voyons aucun inconvénient à généraliser ce système et à donner satisfaction sur ce point à M. Eugène SCHUELLER.

b) Essai d'une critique des Grandes Ecoles

De toutes les opinions, souvent divergentes d'ailleurs, que nous venons de citer, un point, au moins, nous paraît ressortir d'une manière indiscutable c'est : que l'enseignement supérieur présente de sérieuses imperfections qui ne doivent d'ailleurs pas nous faire oublier ses indiscutables qualités. Nous allons donc passer en revue les unes et les autres, et voir s'il est possible d'apporter dans ce domaine d'utiles améliorations.

I. Le mode de sélection

Le concours... La psychotechnique en échec... La solution préconisée par M. Edouard DOLLEANS...

La sélection à l'entrée des Grandes Ecoles se fait, de façon générale, au moyen d'un concours portant sur un programme établi à l'avance et comportant des épreuves écrites et orales.

L'on dit fréquemment, et ce n'est pas inexact, qu'il est des jeunes gens qui, remportant des succès dans tous les concours, sont incapables de faire quelque chose de bien en dehors de ce domaine et d'autres, au contraire qui, en dépit de leur valeur et de l'étendue de leurs connaissances, perdent leurs moyens dès qu'ils se présentent à un examen dont le résultat doit décider du sort de leur existence. L'on peut même aller plus loin, et distinguer parmi les candidats, ceux qui s'énervent à l'écrit et ne brillent qu'à l'oral, et ceux qui, au contraire, excellents pour rédiger une dissertation ou un problème, se troublent sitôt qu'ils se trouvent face à face avec un examinateur. Il faut cependant reconnaître que, malgré ses défauts, le concours demeure le moyen le plus sûr pour opérer une sélection parmi un certain nombre de jeunes hommes qui n'ont pas eu encore, dans la vie, l'occasion de faire leurs preuves, et on ne voit pas bien, au demeurant, par quoi on pourrait le remplacer. Il y a lieu d'ailleurs de se demander si le fait de perdre son sang-froid en certaines circonstances ne constitue pas chez un ingénieur une sorte de vice rédhibitoire. Voici un technicien auquel ses chefs ont confié un travail important ; il sait que leur appréciation sur son compte va dépendre beaucoup de la manière dont il va se tirer d'affaire et qu'en cas d'insuccès sa carrière sera gravement compromise. Si cette conviction provoque chez lui un état d'énervement qui le rend incapable de rédiger son rapport ou de l'exposer correctement devant la direction, il est probable que son avancement s'en ressentira, et personne ne trouvera à redire à cela. Le calme dans les grandes circonstances est l'une des grandes qualités des chefs, et il n'est peut-être pas fâcheux que le concours élimine ceux qui ne savent pas demeurer maîtres d'eux-mêmes. Ce qui, d'ailleurs, renforce à nos yeux la nécessité d'un tel mode de sélection, c'est la carence de la psychotechnique en ce domaine.

La psychotechnique, dit-on, est une science qui se propose d'appliquer à l'étude des phénomènes mentaux et psychomoteurs, des méthodes de mesures dérivées de la physiologie expérimentale ; dans son utilisation la plus courante, pour la sélection des travailleurs, elle utilise la méthode des tests, un test étant, selon M. LAHY (1) « une épreuve d'examen physiologique qui permet d'apprécier telle aptitude, intelligence, attention, mémoire, etc...,

(1) M. LAHY. Introduction au cours de psychotechnique du C. P. A.

par la mesure des résultats fournis par le sujet. L'épreuve est constituée par une tâche qui a été préalablement étalonnée, et que le sujet doit accomplir dans des conditions rigoureusement fixées ». Elle ne demande, d'ailleurs, aucune connaissance spéciale, et il suffit, pour la subir, de savoir ce qu'un homme quelconque, pris au hasard dans la masse, sait. Malgré l'intérêt de la question, nous ne nous attarderons pas à en décrire les méthodes, car cette science ne peut, dans l'état actuel des choses, nous apporter le moindre secours pour résoudre le problème étudié. L'intelligence, en effet, comme le remarque M. LAHY, présente des formes multiples suivant le but à atteindre. Les psychotechniciens sont parvenus, en général, à définir pour une fonction donnée le test qui permet de déceler chez le candidat la forme d'intelligence correspondante. Il y a des tests particuliers au recrutement des aiguilleurs, il en est d'autres pour celui des conducteurs d'autobus. Mais les spécialistes de la psychotechnique ont été jusqu'ici impuissants à découvrir « le facteur commun aux divers aspects de l'intelligence et, « par conséquent, à déterminer les tests susceptibles d'effectuer une discrimination judicieuse entre des jeunes gens appelés à suivre un enseignement qui doit faire appel, chez eux, aux formes les plus variées de l'intelligence. Devant la carence de cette méthode, et étant donné l'impossibilité de juger sur leur passé des jeunes hommes qui n'ont pas eu encore l'occasion de faire leurs preuves, le concours demeure un mal nécessaire.

M. Edouard DOLLEANS, qui croit qu'une révolution éducative commande et domine toute réforme sociale et toute réorganisation nationale et qui a l'intention d'écrire un livre de pédagogie, pense que l'on pourrait modifier tout au moins les modalités du concours, de manière à attribuer une certaine importance à la valeur strictement humaine des candidats et à lui donner une influence appréciable sur le classement. Actuellement, en effet, celui-ci ne dépend que de l'habileté des élèves à résoudre en quatre heures un problème délicat ou à répondre sans difficulté aux questions les plus inattendues. M. Edouard DOLLEANS propose donc de faire figurer parmi les épreuves orales une séance d'une heure de conversation, pendant laquelle l'examineur discuterait amicalement avec le candidat sur des sujets généraux, sans aucun rapport avec le programme et dont le choix serait laissé à son entière initiative. Un examinateur psychologue et sachant faire suffisamment abstraction de ses idées pour ne pas

tenir rigueur à qui exprimerait des opinions opposées aux siennes, pourrait, au bout du laps de temps nécessaire à mettre l'élève à son aise et à détruire chez lui tout sentiment de gêne, obtenir sur son compte les renseignements les plus précieux. Il serait pleinement éclairé sur l'enthousiasme et l'énergie du jeune homme, la vivacité de son esprit, la clarté de ses idées, le degré de sa culture, la générosité de ses sentiments, en un mot sur les traits dominants de sa personnalité.

Pour notre part, nous approuvons pleinement la solution préconisée par M. Edouard DOLLEANS ; nous estimons, en effet, que cette nouvelle épreuve, si différente des autres, en serait le complément normal et que le concours deviendrait ainsi mieux adapté au but qui doit être le sien : déceler parmi les candidats les plus aptes à suivre avec fruit l'enseignement de l'école, et les plus dignes de faire partie, à la fin de leurs études, des cadres de l'industrie française.

II. Les connaissances nécessaires pour entrer dans les Grandes Ecoles

Le culte excessif des mathématiques... La culture générale ne suffit pas... La nécessité d'une réelle vocation... Le moyen de susciter et de déceler une telle vocation...

S'il est impossible de changer le procédé par lequel les établissements d'enseignement supérieur recrutent leurs élèves, doit-on considérer le programme du concours d'entrée comme exempt de tous reproches ? Traditionnellement, ainsi que le remarque Henri FAYOL, ce programme accorde aux mathématiques une place de choix, une place à ce point prépondérante que l'élève qui subit, dans des conditions brillantes, à l'écrit et à l'oral, les épreuves de mathématiques, est pratiquement assuré du succès final, et que si l'on excepte la physique et la chimie, les autres matières, notamment le français, les langues vivantes et le dessin, sont traités par la majorité de candidats avec mépris et indifférence, comme des choses d'importance minime... elles ont, en effet, un si petit coefficient. Nous ne voulons pas dénier à la formation mathématique les qualités qui lui sont propres : elle développe chez l'individu ce goût de la précision, cette horreur de l'à peu près qui sont choses essentielles dans le travail industriel. Mais nous pensons, avec Henri FAYOL, qu'il y a une disproportion très nette entre ce que l'on peut en attendre, et l'importance qui

lui est attribuée, car, comme toutes les choses humaines, elle a les défauts de ses qualités. Elle habitue l'esprit à raisonner avec rigidité, alors que dans la vie tout n'est que nuances, et à ne trouver, par une déduction rigoureuse, qu'une solution à chaque problème, alors que l'art de se diriger dans l'existence consiste justement à savoir choisir parmi un certain nombre de solutions possibles, celle qui doit donner les résultats les meilleurs, sans avoir bien souvent de raisons catégoriques pour se prononcer dans un sens plutôt que dans un autre. L'on conçoit d'autant moins cette adoration des mathématiques au détriment du français et des langues vivantes, par exemple, qu'il est assurément plus important, pour un ingénieur, d'être capable de rédiger correctement un rapport, ou de pouvoir converser avec des correspondants étrangers, que de savoir trouver l'intersection d'une droite et d'un hyperboloïde, ou celle d'un paraboloïde hyperbolique et d'un tore (problèmes qui ne se posent pour ainsi dire jamais au cours de la carrière industrielle). Comme le propose Henri FAYOL, l'on pourrait sans inconvénient limiter le programme des mathématiques à ce qu'il est nécessaire de savoir pour suivre avec fruit l'enseignement de l'école.

Mais, à supposer même que l'on manifestât une vénération moins grande pour les mathématiques, et que l'on réhabilitât un certain nombre de matières aujourd'hui méprisées, aurait-on résolu la question de la sélection des ingénieurs? Nous répondons catégoriquement non. Car s'il n'est jamais nuisible de posséder une solide instruction, si l'ingénieur doté d'une forte culture générale est, à valeur personnelle égale, nettement avantagé sur celui auquel elle fait défaut, il nous paraît inexact d'en déduire qu'il suffit d'être un brillant élève pour devenir un bon ingénieur. C'est là pourtant une erreur commune à beaucoup de parents et de maîtres; lorsqu'un jeune homme, arrivé à l'âge du baccalauréat, semble montrer quelques dispositions pour les mathématiques (nous ne parlons que d'elles puisque aujourd'hui elles ont dans les Grandes Ecoles une primauté quasi exclusive), les uns et les autres jugent qu'il y a lieu de faire de lui un ingénieur. Parce qu'à 16 ans il sait résoudre une équation du 2^e degré, parce qu'il comprend la géométrie dans l'espace, on va le pousser vers cette fonction, sans même se demander s'il est attiré vers elle d'une façon pressante, par cette voix intérieure que le Tout-Puissant fait entendre à chacun de nous, à un moment quelconque de

la vie, et que l'on appelle la vocation. Le jeune homme qui, neuf fois sur dix ne connaît rien de l'industrie, va travailler avec tout l'enthousiasme de la jeunesse pour obtenir ce titre, ce diplôme tout auréolé à ses yeux de gloire et de prestige. Puis, ses études terminées, l'heure viendra du premier contact avec l'usine. Notre camarade du C. P. A., F. BOUQUEREL, dans un article paru au bulletin d'information du C. P. A., en Octobre 1938, et intitulé « L'Ingénieur », rappelle ce passage du livre de M. LAMIRAND *Le rôle social de l'Ingénieur*, dans lequel l'auteur décrit les débuts dans l'industrie de l'un de ces jeunes diplômés. « Il est stupéfait : cette odeur, ce bruit, ce spectacle dantesque, sont une surprise à laquelle il ne s'attendait point... ». Et plus loin : « La voilà donc la vie d'ingénieur à laquelle il se préparait avec tant d'enthousiasme : passer son temps dans un vacarme de foire, au milieu de gens rudes qu'il est malaisé de diriger. Voilà l'aboutissement de 12 années d'études ininterrompues, d'efforts incessants pour développer son intelligence et se former un solide bagage de connaissances ; est-ce la peine de suivre les cours des maîtres les plus réputés pour aller commander des hommes solidement musclés, mais sans aucune formation intellectuelle ».

Un ingénieur dépaycé dans une usine... cette idée a quelque chose d'aussi choquant que celle d'un officier de métier mal à l'aise sur le champ de bataille, ou celle d'un religieux s'ennuyant aux offices. Pour supprimer une telle anomalie, deux méthodes, selon nous, sont possibles. La première, très simple, consisterait à décrire loyalement, et avec objectivité, au bachelier qui veut entrer en mathématiques spéciales, ce qu'est exactement la vie à laquelle il croit aspirer. « Il ne faut pas, lui dirait-on, vous représenter l'ingénieur comme un monsieur en vue qui, d'un majestueux bureau situé quelque part sur l'avenue de l'Opéra ou sur les Champs-Élysées, administre un certain nombre de sociétés importantes. L'accès à de telles fonctions, réservé d'ailleurs à un nombre restreint d'individus, est le couronnement d'une carrière longue et ardue, dont les débuts sont souvent pénibles. Dans les premières années de sa carrière, l'ingénieur mène, en effet, une vie pleine de difficultés et d'embûches, au milieu d'hommes au cœur excellent, mais aux réactions souvent imprévisibles pour un débutant. Sa lutte quotidienne avec la matière lui pose des problèmes nombreux qu'il lui faut résoudre rapidement, sans pouvoir se livrer aux belles investigations techniques et scienti-

fiques qui lui plairaient tant, sans être admis d'ailleurs à invoquer des excuses en cas d'échec ; le temps seul compte, en effet, et les minutes perdues pour la production, pour quelque motif que ce soit, représentent avant tout un certain nombre d'appareils ou de pièces qui ne pourront être livrés à la clientèle dans les délais voulus ». Et pour illustrer cette description, l'on pourrait utilement faire visiter à nos jeunes bacheliers, un certain nombre d'ateliers, spécialement choisis en raison de leur aspect peu engageant de prime abord, comme par exemple une installation de décapage, un poste de sablage, un haut-fourneau ou une mine. Ceux d'entre eux qui ne trouveraient pas à leur goût le milieu des usines, auraient la possibilité de se diriger, sans perdre de temps, vers d'autres carrières mieux adaptées à leur tempérament. L'on nous objectera, il est vrai, que l'on peut être technicien, tout en exerçant son activité dans un laboratoire ou un bureau d'études. Le fait n'est pas discutable, mais lorsque l'on a eu l'occasion de côtoyer des ingénieurs qui avaient fait toute leur carrière dans ces derniers services, lorsque l'on a pu observer leur méconnaissance des questions de production, et mesurer leur mépris et leur ignorance de certaines réalités pratiques, l'on en vient à déplorer que tous les ingénieurs ne soient pas astreints à cet apprentissage irremplaçable qu'est le séjour à l'atelier.

Ceci nous amène, d'ailleurs, à exposer la deuxième solution annoncée plus haut. TAYLOR, nous l'avons vu, préconise un stage obligatoire dans les usines entre la première et la deuxième année d'études. Pour notre part, nous pensons que ce stage serait d'une plus grande utilité, aussi bien pour la formation que pour la sélection des ingénieurs, s'il trouvait sa place avant l'entrée à l'école ; sa durée étant d'un semestre, par exemple, on serait amené à avancer de trois mois le concours d'entrée et à retarder d'autant le début des cours, ce que l'on pourrait faire d'ailleurs sans grand inconvénient, à condition de modifier les programmes en conséquence. Les élèves ayant subi avec succès les épreuves écrites et orales du concours seraient astreints à travailler pendant ce laps de temps dans une usine de leur région en qualité d'ouvriers et obligés naturellement de se conformer aux règles de discipline imposées au personnel de l'entreprise. Du point de vue de l'école, ces usines seraient groupées, pour l'ensemble du pays, par sections représentant chacune une spécialité donnée (mécanique, métallurgie, mines, etc...). A leur tête, serait placé un professeur de

l'école responsable, assisté d'adjoints si nécessaire, et dont le rôle serait triple : il délivrerait d'abord aux candidats l'autorisation d'effectuer leur stage dans telle usine de leur choix, avec la possibilité de la refuser si l'entreprise ne lui paraissait pas présenter toutes les garanties voulues, soit en raison des attaches familiales de l'élève avec certaines personnes de la direction, soit en raison du peu d'intérêt technique de cet établissement. Le stage commencé, le professeur rendrait visite aux candidats, leur donnant tous les conseils utiles, et s'efforçant de se rendre compte, par une enquête discrète, de leurs capacités et de leurs aptitudes. A la fin du stage enfin, ceux-ci devraient lui faire un compte-rendu oral des renseignements qu'ils en auraient tirés, et le professeur leur donnerait une note comptant pour le classement, ayant en outre la possibilité de proposer au Conseil de l'Ecole l'élimination de ceux qui lui paraîtraient inaptes à la carrière industrielle ; bien entendu, le candidat auquel ce stage aurait révélé que la vie des usines ne correspondait pas à son tempérament, conserverait le droit de se retirer de sa propre initiative.

L'on nous objectera les difficultés de mise en œuvre de la méthode que nous préconisons ; elles ne nous semblent pas insurmontables : de quoi s'agit-il ? De placer six mois chaque année comme ouvriers dans la totalité de l'industrie française trois mille ou trois mille cinq cents jeunes gens de 18 à 22 ans. Nous pensons qu'avec un peu de bonne volonté, les grandes Sociétés pourraient se prêter à cette tâche, et d'ailleurs elles y trouveraient la possibilité avantageuse pour elles de déceler parmi les stagiaires ceux qu'elles seraient heureuses de voir plus tard figurer dans leurs cadres. En outre, les pouvoirs publics pourraient accorder à ces entreprises un certain nombre de faveurs appréciables et ils ont pour cela à leur disposition un arsenal de moyens assez variés (dégrèvements fiscaux, adjudications, subventions, etc...) et suffisamment connus pour qu'il ne soit pas utile d'insister sur ce point. Cette méthode du stage préalable obligatoire offrirait un certain nombre d'avantages : celui de la loyauté envers les candidats, d'abord, et celui de la défense des diplômes ensuite, en détournant de la carrière d'ingénieur ceux qui n'y sont pas aptes ; elle permettrait aussi de conférer aux futurs élèves ingénieurs une solide formation pratique grâce à laquelle ils pourraient suivre avec fruit l'enseignement de leurs deux ou trois années d'études ; en outre, après l'effort intense fourni

pendant la préparation du concours, elle leur apporterait la détente d'esprit nécessaire. Enfin, en obligeant par quelques mois de vie professionnelle commune les ingénieurs et les ouvriers à mieux se connaître, elle contribuerait à leur rapprochement et entraînerait ainsi des effets excellents au point de vue social.

III. L'enseignement donné dans les Grandes Ecoles

Les matières clés et les matières annexes... La formation pratique est insuffisante... Les qualités personnelles sont négligées...

Après avoir parlé des connaissances exigées à l'entrée des écoles, il nous faut maintenant dire un mot de celles que l'on veut y faire acquérir à leurs élèves. Lors de nos débuts dans l'industrie, l'un de nos directeurs, qui était en même temps un ancien central, nous demanda à brûle-pourpoint si nous connaissions bien la résistance des matériaux. Comme nous lui confessions avec une certaine gêne, que nous avions, durant notre service militaire, oublié la plus grande partie de nos connaissances en cette matière, ajoutant d'ailleurs que nous saurions accomplir l'effort nécessaire pour combler cette lacune, il nous répliqua : « N'en faites rien, et laissez de côté, pour le moment, ce que vous en savez encore ; si vous voulez réussir, efforcez-vous d'acquérir une solide formation pratique à l'atelier, et cherchez à résoudre tous les problèmes avec votre bon sens ». Après avoir passé cinq ans dans la métallurgie, en contact permanent avec les ateliers, nous devons avouer que pas une seule fois nous n'avons éprouvé le besoin de faire appel aux calculs savants dont trois ans durant on avait rempli notre esprit, et sans avoir pu interroger tous nos camarades de promotion, nous pensons que la plupart d'entre eux sont dans notre cas. Est-ce à dire qu'il nous faille regretter le caractère hautement scientifique de l'enseignement que l'on s'est efforcé de nous donner ? Nous ne le pensons pas. D'une part, il faudrait avoir une mentalité bien terre à terre pour juger indigne d'intérêt l'acquisition de connaissances sans applications pratiques immédiates ; si un tel état d'esprit venait à se répandre, c'en serait fait de la culture. En outre, l'on rencontre tout de même des ingénieurs qui, soit accidentellement pour résoudre un problème nouveau, soit régulièrement dans certains bureaux d'études, peuvent être appelés à effectuer les calculs compliqués dont nous parlions précédemment ; il n'est donc pas mauvais qu'ils les aient

étudiés pendant leurs années d'études, afin de pouvoir, le moment venu, les refaire sans difficulté, et de savoir, en cas d'hésitation, à quel document il convient de se reporter pour trouver les renseignements nécessaires.

Nous croyons d'ailleurs qu'il convient de classer en deux catégories les matières qui sont enseignées aux élèves des Grandes Ecoles : il y a d'abord les « matières clés », dont la connaissance s'impose à un ingénieur, quelle que soit la branche d'industrie dans laquelle il travaille. La plus typique à ce sujet est indiscutablement la construction mécanique car, dans toutes les usines, on rencontre des machines. Il y a, au contraire, les « matières annexes » telles que le cours de textiles, de chemins de fer ou de mines, dont la connaissance approfondie ne s'impose qu'à ceux des ingénieurs qui sont appelés à travailler dans la corporation correspondante. Cette distinction n'offre pas d'intérêt dans le cas des Ecoles spécialisées ; elle nous semble, au contraire, capitale dans celui des Ecoles de formation générale qui, à l'opposé des précédentes, font aux matières annexes une très large place dans leurs programmes, ce qui nous amène d'ailleurs à penser que leur enseignement pêche par excès ou par défaut de spécialisation. C'est, en effet, une spécialisation excessive que de faire un cours complet d'exploitation des chemins de fer à un ingénieur dont les rapports avec les compagnies se borneront, par la suite, à l'achat d'un billet lorsqu'il lui prendra l'envie de voyager. Quelques conférences suffiraient sans doute à lui apprendre tout ce qu'il peut savoir d'intéressant sur les problèmes d'exploitation. Par contre, ce cours soi-disant complet ne saurait permettre à l'ingénieur désireux de faire sa carrière dans les chemins de fer, d'occuper dans une compagnie une fonction quelconque sans avoir accompli un stage préalable, sans avoir fait l'apprentissage nécessaire.

A notre avis, les écoles de formation générale devraient se garder de toute spécialisation, ou la limiter du moins au strict minimum, consistant à faire approfondir par les élèves ingénieurs à l'occasion de leur projet final, l'un des aspects d'une technique donnée. L'enseignement serait donc consacré à l'étude extrêmement poussée des matières clés, alors que pour les matières annexes, on se limiterait à quelques conférences de culture générale. Le temps que l'on gagnerait de la sorte ne serait d'ailleurs pas perdu ; il pourrait être utilisé à donner aux étudiants des

notions de comptabilité, de questions financières, d'organisation du travail ou de droit, beaucoup plus étendues que celles qu'on leur enseigne actuellement, et qui leur seraient, au cours de leur carrière, infiniment plus utiles que les nombreuses connaissances techniques auxquelles il leur arrive de faire si rarement appel. Cette proposition est d'ailleurs vraie même pour les ingénieurs issus d'écoles spécialisées, à partir du moment où ils s'élèvent dans la hiérarchie industrielle. N'oublions pas, en effet, que, conformément à la loi de Henri FAYOL, la capacité des agents supérieurs de l'industrie doit être avant tout administrative.

L'enseignement des Grandes Ecoles, nous venons de le voir, pêche par excès de technicité ; pourtant, la formation technique des élèves, elle-même, n'est pas irréprochable parce que beaucoup trop théorique. Le cours d'électricité, par exemple, n'est bien souvent qu'une suite de calculs indigestes, agrémentés d'intégrales et d'imaginaires, sans une seule figure claire, sans une seule photo qui viennent donner à cet enseignement un aspect pratique et réel. Les manipulations pourraient corriger l'abstraction du cours et atténuer le dogmatisme de l'enseignement, mais, étant donné le nombre des élèves, elles se font souvent à la hâte par petits groupes constitués, alors qu'il conviendrait que l'élève les exécutât seul et avec tout le temps nécessaire à la réflexion.

Quant aux visites d'usines, il vaut mieux n'en pas parler. Nous nous souvenons encore de l'une d'elles faite dans un important atelier de mécanique de la région parisienne ; nous voyons dans cet atelier, où les machines faisaient un vacarme assourdissant, une cinquantaine d'élèves groupés autour d'un ingénieur de l'entreprise chargé de leur donner les renseignements nécessaires et qui, au milieu d'un brouhaha indescriptible, hurlait des explications qu'aucun d'eux n'entendait. Rien n'incite d'ailleurs les élèves à prendre ces visites au sérieux ; nous demeurons persuadés que si l'on exigeait d'eux un compte-rendu écrit après chacune d'elles, et que ce compte-rendu fût sanctionné par une note, ils se montreraient beaucoup plus attentifs, et les visites n'auraient pas tendance à dégénérer en promenades, comme le redoute M. Pierre JOLLY.

Nous venons de parler à deux reprises du nombre des élèves, que nous avons représenté comme un obstacle au développement de leur formation pratique ; ce n'est pas là son seul défaut. L'inconvénient des promotions nombreuses réside en cet espèce

d'anonymat encore accentué par la forme dogmatique de l'enseignement et dans lequel les étudiants passent leurs années d'école, à l'exception de quelques cancren réputés pour leur nullité, ou de quelques grands as qui se signalent à l'attention de tous. Les élèves y sont livrés à eux-mêmes sans personne pour les guider ni les conseiller, n'ayant pour seul ange gardien que leur moyenne qui vient de temps à autre les rappeler à l'ordre pour les inciter à accomplir un effort supplémentaire. Au point de vue strictement personnel, une telle méthode offre l'avantage d'habituer l'élève à se sentir seul responsable de ses actes, mais elle présente par contre un inconvénient : celui d'être impuissante à déceler et à développer chez lui des qualités de chef. Dans les écoles militaires d'application, en dehors des cours théoriques pendant lesquels les élèves sont réunis à l'amphithéâtre pour entendre l'exposé d'un professeur, ils sont, pour les exercices pratiques, groupés par sections de vingt environ, chacune étant confiée à un officier instructeur qui, toutes les fois qu'il le peut, donne à l'un d'entre eux le commandement sur ses camarades ; à la fin du séjour à l'école, l'instructeur est donc en mesure d'avoir, de la sorte, au moins une opinion sur l'aptitude au commandement de chacun.

Dans les Grandes Ecoles, une telle méthode serait peut-être d'une application plus malaisée, et l'on nous objectera qu'elle ferait double emploi avec la formation donnée aux élèves à l'occasion de la préparation militaire. Nous pensons qu'il n'en est rien, étant donné la différence qui existe entre le commandement civil et le commandement militaire, et pour reprendre l'idée exposée ci-dessus, l'on pourrait concevoir qu'à l'occasion de certains travaux pratiques, les élèves fussent groupés par quinze ou vingt, chacun prenant successivement la direction des travaux du groupe. Le professeur chargé de surveiller les travaux pratiques devrait juger non seulement la qualité du travail fourni, mais encore l'aptitude de l'élève à organiser et commander le groupe qui lui serait confié, et l'esprit d'initiative dont il saurait faire preuve pour surmonter les obstacles semés à dessein sur sa route. Ce serait évidemment plus difficile que de surveiller de loin quelques jeunes gens exécutant suivant leur bon gré un certain nombre de manipulations, mais nous pensons que la formation des élèves se trouverait ainsi singulièrement renforcée, et que le jugement porté sur eux deviendrait de ce fait un peu moins arbitraire.

IV. Ce que l'on conserve dans la vie du passage dans les Grandes Ecoles

La faculté d'assimilation... La mémoire et ses dangers... La capacité de travail... L'influence des études sur la santé physique... Le prestige que confère le diplôme...

Nous avons longuement insisté sur la formation donnée aux élèves des Grandes Ecoles, puisque c'est d'elle que dépend la qualité des cadres et notamment des cadres supérieurs de notre industrie ; nous avons dit un mot aussi de la rapidité avec laquelle un ingénieur oublie, dès la fin de ses études, la majeure partie des connaissances qu'il a acquises au prix d'un si gros effort. Une question vient donc tout naturellement à l'esprit : puisque le passage dans ces établissements ne vise pas à former des techniciens omniscients, que reste-t-il donc à l'ingénieur du séjour qu'il y a fait en dehors de cette fameuse culture générale qui « demeure lorsque l'on a tout oublié » ? Il en garde d'abord une extraordinaire faculté d'assimilation développée chez lui par l'habitude prise à l'école d'étudier avec rapidité les sujets les plus divers, et à passer sans transition de l'un à l'autre. Cette faculté demeure extrêmement précieuse pour lui tout au long de sa carrière en lui permettant de se mettre, dans les délais les plus courts, au courant de questions entièrement nouvelles pour lui, et d'être ainsi en mesure d'en discuter avec les gens compétents ; comme elle ne se limite point au strict domaine technique, on s'explique aisément comment d'authentiques ingénieurs ont pu, à un moment donné de leur existence, abandonner leur orientation première, et se lancer presque sans effort dans des directions nouvelles où ils ont rencontré le succès, que ce soit dans le domaine de la littérature, du droit ou de la finance. De leur séjour à l'école, les ingénieurs conservent aussi une puissante capacité de travail qui leur permet, au cours de leur vie professionnelle, de fournir dans les moments critiques la somme d'efforts exceptionnels nécessaires.

Mais il y a naturellement le revers de la médaille. La prétendue faculté d'assimilation peut n'être qu'une exceptionnelle mémoire ; l'élève devient alors une simple machine à enregistrer ce qu'on lui enseigne, et pendant toute sa carrière, son esprit garde cette déformation, incapable qu'il est de discuter sur une question sans réciter immédiatement tout ce qu'il a étudié à ce sujet, pris au

dépourvu par conséquent lorsque ses professeurs ne lui en ont rien dit. Les examinateurs ont, d'ailleurs, la faculté de lutter à l'école contre cette déformation, en ne laissant pas les examens devenir de simples récitation, et en questionnant les élèves de manière à les prendre en défaut s'ils se sont contentés d'étudier la lettre des cours sans en approfondir l'esprit.

Quant à la capacité de travail que l'on développe avant et pendant le séjour à l'école, elle appelle aussi des réserves : l'intense effort que doit fournir l'étudiant constitue un entraînement excellent au labeur quotidien de l'existence, dans la mesure seulement où il n'a pas pour effet d'user prématurément sa santé et sa résistance physique. Dans le cas contraire, le jeune ingénieur arrive dans l'industrie, fatigué et inutilisable, comme un fantassin qui, épuisé par une marche trop longue, serait incapable ensuite de monter à l'assaut. Pour remédier à cet état de choses, il y aurait lieu, croyons-nous, de surveiller par des visites médicales fréquentes la santé des élèves, et surtout de développer le sport en rendant obligatoire la culture physique. Le sport au sens où nous l'entendons ici n'est pas la recherche de la performance et du record, qui peut être dangereuse pour un individu de faible constitution. C'est le développement et l'assouplissement des muscles, des organes, ou des réflexes, par des mouvements appropriés, effectués sous la direction de moniteurs avertis ; excellente pour la santé et l'équilibre nerveux, la culture physique devrait être obligatoire, les athlètes restant d'ailleurs libres de se livrer, par surcroît, aux compétitions de leur choix. Il y a quelques années, il était de bon ton d'affirmer que les sportifs se recrutent parmi les cancre, et l'on se serait volontiers représenté les intellectuels comme des hommes aux joues blêmes, aux épaules voûtées et aux genoux cagneux. Depuis lors, l'exemple de grands champions entrés brillamment dans les Grandes Ecoles, et le spectacle de défaites sportives internationales retentissantes, montrant combien la France avait exagérément négligé le développement physique de sa jeunesse, ont contribué à ébranler cette opinion. Aujourd'hui, dans l'enseignement supérieur, le sport est toléré, reconnu ; il n'y a qu'un tout petit pas à franchir pour que soit imposée à tous la fréquentation des stades, mais sous une direction et une surveillance intelligentes destinées à empêcher que ne se produisent simultanément un surentraînement physique et un surmenage intellectuel.

Ayant ainsi passé dans les écoles deux ou trois années de sa vie, ayant beaucoup étudié, et subi avec succès les examens finaux, l'élève quitte l'école et entre dans l'industrie muni d'un diplôme qui, aux yeux d'un grand nombre de gens, jouit d'un indiscutable prestige. C'est là une situation pleine de risques. D'une part, celui qui débute dans l'industrie avec une conviction exagérée de sa valeur et de ses capacités, a généralement tendance à ne point vouloir écouter les conseils des gens plus expérimentés que lui; il n'en fait qu'à sa tête jusqu'au jour où sa fatuité lui attire une retentissante catastrophe qui compromet définitivement sa carrière. D'autre part, l'homme auquel ses titres valent de prime abord l'estime de ses semblables, est jugé par eux d'autant plus sévèrement qu'il se montre par la suite indigne de leur confiance et de leur respect. L'ingénieur, en raison de sa formation et de sa culture, a donc plus que quiconque le devoir d'adopter en toutes circonstances une attitude conforme au rôle social qui lui incombe, en se comportant à tous les moments de sa carrière comme un véritable chef.

B. LA PROMOTION OUVRIÈRE

A côté des ingénieurs qui accèdent directement au commandement sur la seule foi de leur diplôme, il existe dans l'industrie une autre catégorie d'agents, dont le mérite n'est pas moindre et qui, après avoir débuté à l'atelier sans instruction préalable, gravissent lentement les échelons de la hiérarchie, le plus grand nombre d'entre eux atteignant seulement les postes de contre-maîtres et de chefs d'ateliers, d'autres parvenant même jusqu'aux fonctions les plus élevées, pour devenir les maîtres d'entreprises considérables. Le problème de la promotion ouvrière mérite donc que l'on s'y attache, car si de simples ouvriers, handicapés au départ par rapport aux ingénieurs diplômés, parviennent dans certains cas à prendre le pas sur eux, si les meilleurs, les plus méritants, ou les plus favorisés arrivent, au prix d'efforts parfois considérables, à compenser les faiblesses de leur formation première, c'est qu'ils trouvent probablement en elle les éléments d'une supériorité que leur intelligence, leur courage ou simplement la chance leur permettent plus tard d'affirmer. Il y a lieu, croyons-

nous, d'étudier les possibilités réelles de ces hommes, et de mesurer l'étendue des difficultés qu'ils ont à surmonter ; cela nous permettra peut-être de découvrir les solutions à employer pour favoriser l'ascension de ces chefs qui ne demandent qu'à s'affirmer.

1. Les qualités du promu

Vocation industrielle... Connaissance des ouvriers... Volonté d'effort.

Au cours de notre critique des Grandes Ecoles, nous avons indiqué les points faibles de la formation qu'elles donnent à leurs élèves. Ces derniers, avons-nous dit d'abord, ne connaissent pas le milieu des usines et s'y trouvent parfois dépaysés ; un tel danger n'est pas à redouter dans le cas de la promotion ouvrière, car le nouveau contremaître ou chef d'équipe, habitué depuis l'apprentissage à travailler dans cette ambiance, la considère comme faisant un peu partie de son existence, il y est attaché, il l'aime. Nous avons critiqué ensuite l'excessive abstraction de la formation technique des ingénieurs ; le promu est naturellement à l'abri de cette critique puisque, tout au contraire, il a, au cours de ses années passées à l'atelier, non seulement acquis à ce sujet les connaissances élémentaires et essentielles, mais que, par surplus, il a enrichi son savoir d'un certain nombre de tours de métier qui ne sont écrits nulle part et que les compagnons se transmettent traditionnellement de génération en génération. Lorsque la promotion l'amène à commander ses anciens égaux, ces derniers ne songent ni à discuter ses ordres, ni à invoquer des prétendues difficultés à leur exécution, car ils savent qu'il est l'homme à qui, comme on le dit vulgairement, « on n'en raconte pas ». D'ailleurs, le promu, issu de la classe ouvrière, ayant vécu de nombreuses années au milieu d'elle, en connaît l'âme, les aspirations ou les réflexes. Il ne lui arrive pas de se trouver surpris par les réactions des travailleurs qu'il a sous ses ordres, comme c'était le cas de certains jeunes ingénieurs précédemment cités. Ajoutons enfin (mais cela ne le distingue pas nécessairement des anciens élèves des écoles), que l'ouvrier qui doit son ascension à son application et à son énergie, conserve de ses nouvelles fonctions cette volonté, ce goût de l'effort, que nous avons représentés

comme les qualités fondamentales d'un véritable chef. L'origine ouvrière du promu lui apporte donc des avantages certains qui peuvent être pour lui les éléments d'une brillante réussite ultérieure.

2. Les obstacles que le promu doit surmonter

Formation théorique insuffisante... Culture générale remplie de lacunes... L'hostilité de certains intellectuels... Le promu et ses anciens camarades... L'opposition de certains chefs à l'avancement de leurs subordonnés...

Ces avantages ont d'ailleurs leur contre partie dans les obstacles que le promu doit surmonter pour s'élever dans la hiérarchie industrielle. Le plus important et le plus difficile à vaincre réside précisément dans l'insuffisance de son instruction, source fréquente de difficultés dans l'exercice de son nouveau métier. Ses connaissances pratiques étendues lui font, par exemple, concevoir une méthode neuve et astucieuse pour résoudre un problème délicat, mais ne pouvant, faute de connaissances théoriques nécessaires, aller jusqu'au bout de son idée, il finit par se la faire prendre par un autre plus instruit que lui et, par conséquent, plus capable de donner à son invention une forme scientifique. (Le fait inverse se produit d'ailleurs pour des ingénieurs à l'esprit extrêmement abstrait et qui, faisant des découvertes irréprochables du point de vue théorique, se montrent absolument incapables de les traduire en réalisation pratique sérieuse).

Parfois aussi, le promu parvient à force de travail et de courage, à trouver pour le problème qui se pose à lui, une solution complète du point de vue théorique comme du point de vue pratique. Mais il se trouve alors dans l'obligation de faire à ses supérieurs hiérarchiques un compte-rendu détaillé sur l'objet de son invention, et c'est là une nouvelle épreuve qui l'attend : pendant plusieurs heures, le voici en lutte avec le vocabulaire, l'orthographe et la syntaxe, cherchant la tournure de phrase correcte et claire, redoutant l'expression ridicule, n'ignorant pas d'ailleurs que ceux de ses collègues qui, étant ses rivaux directs, ont intérêt à ce qu'il échoue, l'accableront sans pitié si la moindre erreur se glisse dans son exposé.

Au demeurant, même s'il parvient à surmonter toutes ces difficultés d'ordre intellectuel et professionnel, il arrive fréquemment qu'il se sente désorienté près de ses chefs ou de ses collègues, en raison de leur différence de goûts et d'éducation, et plus simplement aussi à cause de cette sorte de solidarité tacite qui semble unir contre lui les diplômés des diverses Grandes Ecoles. (Ceci n'empêche d'ailleurs pas ces derniers de conserver « l'esprit de chapelle » qui consiste pour les anciens élèves d'une école donnée, à se serrer les coudes contre ceux qui sont sortis d'une école voisine, comme s'il s'agissait là d'adversaires, voire même d'ennemis). Il ne faut d'ailleurs pas généraliser ; on rencontre des ouvriers capables d'en remonter aux gens instruits pour l'orthographe et le style et, quant aux ingénieurs, la majorité d'entre eux se compose, croyons-nous, de gens corrects, simples et loyaux. Si nous avons tenu à souligner les inconvénients précités, c'est qu'ils se produisent parfois, et que nous nous proposons de faire, avant toute chose, un exposé objectif et un tour d'horizon complet.

Nous n'avons considéré jusqu'ici le promu que dans ses rapports avec ses chefs et ses collègues ; mais une autre tâche bien plus délicate s'impose à lui, celle de diriger les ouvriers, ses camarades d'hier. Parmi ceux-ci, les uns, ses vrais amis, accueillent sa nomination avec joie, les autres, au contraire, l'apprennent avec rancœur et jalousie, persuadés qu'ils étaient eux-mêmes dignes d'accéder au poste vacant. Ces derniers, naturellement, lui manifestent en toutes circonstances une hostilité sourde ou ouverte et font l'impossible pour lui attirer, dans l'exercice de ses nouvelles fonctions, les pires ennuis avec l'espoir de l'obliger ainsi à rentrer dans le rang. Mais tous, amis ou adversaires, supportent mal son autorité, faisant ironiquement fi des conseils qu'il prétend leur donner, le considérant comme un traître, et le traitant même de « vendu » s'il se trouve contraint de prendre des sanctions même justifiées. Son poste est d'ailleurs d'autant plus délicat que le galon qu'on lui a cousu sur les manches est plus petit. Les choses se passent dans l'industrie comme dans l'armée, où le rôle du sous-officier est, au point de vue commandement, d'autant plus difficile que l'on descend davantage dans la hiérarchie, et où l'on se demande parfois, si les meilleurs officiers auraient été capables de faire de bons caporaux.

Ces obstacles ne sont d'ailleurs pas insurmontables, et si le nouveau promu possède une forte personnalité, s'il sait avec

habileté appliquer le principe de la main de fer dans le gant de velours, nul doute qu'il ne parvienne à triompher, mais ceci implique naturellement que l'homme choisi pour occuper le poste vacant soit bien le plus capable et plus digne. Il n'en n'est malheureusement pas toujours ainsi, et l'on rencontre des soi-disant chefs qui, possédant sous leurs ordres d'excellents ouvriers, tout désignés pour faire de bons chefs d'équipes ou des contremaîtres de qualité, s'efforcent par tous les moyens de s'opposer à leur avancement, de crainte de perdre leurs éléments les meilleurs. Ces hommes travaillent ainsi contre l'intérêt de leur entreprise ; par leur faute, cette dernière risque fort de ne point trouver les cadres dont elle a besoin ; en outre, leur manière inélégante d'empêcher l'ascension d'ouvriers méritants et conscients de leurs propres capacités, provoque chez eux un sentiment de révolte et de dégoût qui ne contribue pas à améliorer leur rendement ; elle les incite surtout à tenter ailleurs la chance qui leur est refusée dans l'usine même où ils espéraient faire leur carrière et, dans ce dernier cas, on peut dire qu'ils sont perdus deux fois pour elle, comme ouvriers d'abord, comme agents de maîtrise éventuels ensuite. « Tout individu qui ne peut être promu au poste que ses capacités lui assignent, écrit M. Max LAMBERT (1), devient vite un instable et un révolté, par conséquent un facteur de trouble social ».

3. Comment l'on peut favoriser la promotion ouvrière

Le Conservatoire des Arts et Métiers... Les cours de perfectionnement de certaines grandes usines... La solution à adopter pour les petites entreprises... Comment déceler les ouvriers méritant la promotion...

Il ne servirait à rien d'exposer en détail les obstacles qui barrent à un ouvrier de qualité la route vers les fonctions de commandement, si nous ne propositions pas une solution pour éliminer chacun d'entre eux ; c'est là le but des lignes qui vont suivre. Le premier problème à résoudre consiste à faire disparaître le handicap que constitue pour les ouvriers l'insuffisance de leur culture générale. Un gros effort, reconnaissons-le, a été déjà fait

(1) Op. cit. p. 102.

en ce sens. Il faut citer en premier lieu les cours du Conservatoire National des Arts et Métiers. Créé en 1794 par un décret de la convention et installé en 1799 dans l'ancien prieuré de St-Martin-des-Champs, cet établissement ne fut, à l'origine, qu'une sorte de musée réunissant « les machines, outils, dessins, descriptions et livres de tous genres d'arts et métiers » (1). L'ordonnance de 1819 en fit une école d'application des connaissances scientifiques au commerce et à l'industrie, en créant trois chaires : celles de mécanique, de chimie et d'économie industrielle confiées respectivement à DUPIN, CLEMENT-DESORMES et J.-B. SAY. L'enseignement de cet établissement connut d'ailleurs un développement prodigieux puisque le nombre de chaires passa, de 3 en 1819, à 10 en 1840, 16 en 1894, 28 en 1930 et enfin 33 en 1942.

Les cours professés par les maîtres les plus éminents ont lieu tous les jours de la semaine à 20 heures et 21 h. 15, et toute personne y est admise sans aucune formalité ; une carte d'assiduité pour chacun des cours suivis est seulement exigée de ceux qui désirent subir en fin d'année les examens, en vue de l'attribution des certificats annuels. L'enseignement de chaque matière est, en effet, réparti sur 2 ou 3 années, et se trouve sanctionné par un nombre égal de certificats. Le règlement prévoit que (2) « les candidats titulaires de tous les certificats annuels relatifs au cycle complet de deux cours au moins se complétant mutuellement et tendant à un même but industriel ou professionnel, peuvent obtenir le CERTIFICAT GÉNÉRAL du Conservatoire National des Arts et Métiers, à la suite d'un nouvel examen d'ensemble ». Ces deux cours doivent être choisis « soit dans le groupe des chaires des sciences appliquées aux arts, à l'industrie ou à l'agriculture, soit dans celui des chaires d'études économiques ou sociales ». L'enseignement théorique, dont nous venons de donner un aperçu, est complété pendant la journée par une série de travaux pratiques, à l'issue de laquelle les élèves peuvent, s'ils le désirent, passer devant un jury composé de professeurs et d'industriels, un examen sanctionné par un certificat dont la possession est indispensable pour obtenir le diplôme « d'ingénieur du Conservatoire National des Arts et Métiers ». Ce diplôme est délivré, avec mention de l'une des spécialités sur lesquelles porte

(1) Le Conservatoire National des Arts et Métiers. Programmes. Paris 1932, p. VIII.

(2) — — — — — p. 5.

l'enseignement du Conservatoire, aux candidats qui ont subi avec succès un examen théorique et pratique comportant des épreuves écrites et orales ; seuls ont le droit de se présenter à cet examen les élèves qui, ayant fait dans l'industrie un stage suffisant et remis un travail de concours sur un sujet fixé par le professeur principal, possèdent : (1)

a) « Tous les certificats annuels du cours principal et des travaux pratiques annexes » ;

b) « Les certificats annuels complets ou partiels, selon les cas des cours connexes et des travaux pratiques annexes à ces cours ».

Donnons quelques exemples pour fixer les idées : pour obtenir le diplôme d'ingénieur avec la mention « machines », il faut être titulaire d'un certificat principal, celui de « machines », et de trois certificats connexes, ceux de « mécanique », « organisation scientifique du travail », et « métallurgie ».

De même, le diplôme d'ingénieur avec la mention « électricité industrielle » implique la possession d'un certificat principal, celui « d'électricité industrielle » et de trois certificats connexes, ceux de « mécanique », « machines » et « physique ».

Lorsque le candidat remplit les conditions requises, le professeur principal examine son dossier, et si le rapport qu'il rédige alors est favorable à l'élève, celui-ci est admis à subir l'examen final devant un jury composé du professeur principal, de deux professeurs des cours connexes, et d'un ou deux représentants du monde industriel ; il obtient le diplôme d'ingénieur lorsque la moyenne de ses notes d'écrit, d'oral et de travail de concours est supérieure à 14.

Ajoutons, pour que notre exposé soit complet, que le Conservatoire des Arts et Métiers délivre encore des diplômes « d'enseignements économiques appliqués » avec mention de l'une des spécialités suivantes : Economie industrielle et statistique, théorie générale des assurances et assurances sociales, organisation du travail et associations ouvrières, droit commercial, géographie industrielle et commerciale, économie politique. Il accorde aussi, après examen, des brevets portant l'indication d'une spécialité, aux candidats titulaires des certificats annuels, complets ou partiels, du cours principal, des cours connexes et des travaux pratiques annexes de ces différents cours.

(1) Le Conservatoire National des Arts et Métiers. Programmes, Paris, 1932, p. 8

Pour obtenir le brevet « machines » par exemple, les élèves doivent posséder des certificats principaux portant sur le cours oral et les travaux pratiques de machines, et des certificats connexes portant sur les cours oraux de mécanique et de physique.

De même, l'attribution du brevet « électricité industrielle » implique la possession de certificats principaux portant sur le cours oral et les travaux pratiques d'électricité industrielle, et de certificats connexes portant sur le cours oral de mathématiques, et sur les cours oraux et les travaux pratiques de mécanique, machines et physique.

L'enseignement du Conservatoire tel que nous venons de le décrire est donc remarquable par son ampleur et sa diversité. Les dernières statistiques établies par cet établissement donnent une idée assez précise de son activité au cours de l'année 1941-42, activité qui ressort clairement des tableaux ci-après : (1)

	Cours publics	Travaux pratiques
Nombre de cartes distribuées.....	11.445	530
Nombre d'élèves s'étant inscrits	5.155	428
Nombre de demandes d'examen	2.403	361
Nombre de certificats délivrés	1.235	296
Nombre de titulaires de certificats	1.046 (a)	201

(a) parmi lesquels 2 titulaires de 5 certificats

35	—	3	—
111	—	2	—
898	—	1	—

En outre, l'enseignement du Conservatoire prend chaque année une importance plus grande, comme le montre le tableau suivant :

(1) Extrait de la statistique de l'enseignement du Conservatoire. Année scolaire 1941-42.

	Cours	
	Nombre de cartes distribuées	Nombre de certificats délivrés
1936-37	3.654	536
1937-38	4.591	955
1938-39	5.738	860
1939-40	2.378 (1)	242
1940-41	4.982	766
1941-42	11.445	1.235

Cette importance numérique n'exclut d'ailleurs pas la qualité. Les diverses chaires, nous l'avons dit, sont confiées aux maîtres les plus éminents, et si l'on tient compte de la foi, de l'enthousiasme, du désir de s'instruire qui animent tous les élèves, l'on peut dire que l'auditoire est un auditoire de choix.

L'extrême diversité de celui-ci est d'ailleurs l'une des caractéristiques les plus intéressantes du Conservatoire des Arts et Métiers ; voici, d'ailleurs, comment se répartissent par professions les 5.155 élèves inscrits en 1941-42.

Professions techniques	2.506
Etudiants	1.142
Professions commerciales et économiques .	896
Sans profession	474
Professions libérales et artistiques	137

Le groupe des professions techniques, le plus important, comprend 18 chefs d'atelier, 128 ingénieurs, 507 dessinateurs, 162 agents techniques et une grande quantité d'ouvriers, notamment 156 ajusteurs, 321 électriciens, 171 mécaniciens, 75 métallurgistes, 66 tourneurs et même 11 manœuvres.

La diversité des âges des auditeurs n'est pas moindre d'ailleurs que celle de leurs situations.

(1) Cette chute brusque d'effectifs en 1939-40 est normale puisque les hommes jeunes se trouvaient alors sous les drapeaux.

31	%	d'entre eux ont	moins de 20 ans.
41	%	— —	de 20 à 30 ans.
20	%	— —	de 30 à 40 ans.
7	%	— —	de 40 à 50 ans.
1	%	— —	a plus de 50 ans.

Tous les renseignements que nous venons de donner montrent que le Conservatoire des Arts et Métiers est un établissement sans équivalent en France et qu'il connaît un succès d'ailleurs mérité ; on comprend donc la satisfaction exprimée par son directeur, M. Louis RAGEY, au cours du rapport qu'il a fait le 19 Octobre 1942, au Conseil d'Administration du Conservatoire. Après avoir indiqué que 11.445 cartes avaient été demandées par 5.155 élèves, dont 2.403 avaient subi les examens de fin d'année, il a déclaré, en effet : (1) « C'est la preuve incontestable à la fois de la valeur de notre enseignement et de la volonté de haute qualification qui anime les gens de métier, puisqu'ils viennent en foule au Conservatoire au moment où les communications sont rares, lentes, difficiles ». Cependant, par la force même des choses, les objectifs du Conservatoire demeurent limités ; ils le sont à la fois parce que seuls peuvent assister aux cours les techniciens et ouvriers qui habitent Paris ou la banlieue proche, et parce que le nombre d'élèves ne peut, faute de place, croître indéfiniment.

C'est pourquoi nous estimons particulièrement digne d'intérêt l'initiative de certains industriels qui ont fondé des cours de perfectionnement, avec leurs propres moyens et à proximité même des lieux de travail, ce qui donne aux ouvriers les plus grandes facilités pour suivre avec assiduité cet enseignement. Les diverses matières qui en constituent le programme sont professées par des ingénieurs, des techniciens, ou d'autres hommes pris dans les cadres de l'entreprise et qui, les uns comme les autres, consentent à sacrifier bénévolement une partie de leur temps pour aider les ouvriers qui le désirent à accroître le champ de leurs connaissances. L'enquête de la CEGOS nous a révélé l'existence de ces « cours de perfectionnement » dans les grandes entreprises de la métallurgie parisienne. Dans une importante fabrique d'automobiles de la banlieue, existent, par exemple, deux enseignements

(1) Rapport sur l'activité du Conservatoire National des Arts et Métiers. Paris, 1943, p. 1.

distincts : l'un est destiné aux jeunes gens sortant des cours professionnels, aux élèves diplômés d'écoles professionnelles, aux jeunes gens ayant une formation générale (secondaire ou primaire supérieure) et aux ouvriers reconnus aptes aux postes de maîtrise ; ces cours ont lieu à l'usine même pendant deux années, à l'issue desquelles les élèves subissent un examen dont les résultats sont communiqués à la commission d'avancement. L'autre est réservé à la maîtrise en fonction ; les cours se déroulent eux aussi à l'usine, sauf un certain nombre de cours spécialisés qui ont lieu à l'extérieur et sont organisés par les Chambres syndicales de la profession. Si nous essayons de porter un jugement d'ensemble sur ces diverses réalisations, il nous semble que l'on peut en attendre les meilleurs résultats : outre qu'elles donnent aux ouvriers qui le veulent la possibilité de s'instruire, elles contribuent, en rapprochant ingénieurs et ouvriers, à créer une atmosphère de confiance au sein de l'entreprise, et elles permettent à cette dernière de trouver dans son personnel ouvrier les éléments de ses futurs cadres, cadres d'autant plus précieux qu'ils ont été formés par elle et pour elle.

Malheureusement, si l'on passe des grandes entreprises aux moyennes et aux petites usines, on constate que rien n'a pu être fait dans ce domaine par manque de moyens matériels et financiers. Possédant plusieurs centaines d'ingénieurs, la grande entreprise peut trouver facilement parmi eux les quinze ou vingt professeurs qui lui sont nécessaires pour instruire un nombre d'ouvriers d'ailleurs important ; en outre, réalisant un chiffre d'affaires de plusieurs dizaines ou de plusieurs centaines de millions, elle peut, sans aucun dommage pour sa situation financière, accroître ses frais généraux des cent ou cent cinquante mille francs qui sont nécessaires pour subventionner ces cours de perfectionnement. On conçoit mal comment une petite entreprise au chiffre d'affaires restreint pourrait engager des frais importants pour mettre sur pied, avec l'appoint de quelques ingénieurs, des cours qui ne seraient suivis que par un tout petit nombre d'ouvriers.

Dans ce domaine, comme dans toutes les autres, il nous semble impossible de négliger les petites et moyennes entreprises qui sont dans notre pays l'immense majorité, et représentent dans notre économie un élément de stabilité sociale. La solution doit consister pour elles à conjuguer leurs efforts et à rassembler les moyens

dont elles disposent en vue de la formation en commun des cadres issus de la classe ouvrière qui leur sont nécessaires. Dans toute agglomération industrielle, devrait se constituer, sous l'égide des organisations sociales compétentes, une au minimum de ces écoles où les ouvriers de l'agglomération pourraient venir chercher l'instruction théorique nécessaire qui leur fait défaut. Les frais correspondants, d'ailleurs peu élevés, puisque se limitant à la location d'une ou de plusieurs salles, et à l'achat de quelques livres et d'un certain nombre de fournitures diverses, seraient couverts au moyen d'une contribution versée par tous les industriels du lieu, et variable avec le nombre de leurs ouvriers et l'importance de leur chiffre d'affaires; en seraient exemptés naturellement ceux qui, avec leurs propres moyens, auraient organisé dans leur usine un enseignement de même nature à l'intention de leur personnel.

Les cours seraient professés, bénévolement et gratuitement, par des ingénieurs et techniciens issus des diverses entreprises et que l'on trouverait en nombre suffisant, à la condition de savoir opposer à chacun d'eux l'argument qui puisse le déterminer à sacrifier un peu de son temps à l'œuvre de la promotion ouvrière. Pour décider un cœur généreux, il suffirait, par exemple, de faire un discret appel à son esprit de solidarité sociale, alors que l'orgueilleux ne se laisserait convaincre que par la perspective des honneurs et des distinctions que cette nouvelle tâche pourrait lui apporter, et l'ambitieux par l'espoir de bénéficier, grâce à elle, d'un avancement plus facile et plus rapide. L'administration de cette école serait confiée à une commission composée de patrons, d'ingénieurs et d'ouvriers, ceux-ci étant naturellement choisis dans chaque entreprise parmi les éléments les plus dévoués aux œuvres sociales. Quant au programme de l'enseignement qui y serait donné, il comprendrait, dans chaque section, une partie générale composée de mathématiques, physique, chimie et autres matières non spécialisées, et une partie se rapportant plus particulièrement à une profession déterminée, ce qui permettrait de délivrer des diplômes de mécaniciens, électriciens, ou constructeurs, suivant la section choisie par l'ouvrier. De cette manière, dans toute l'industrie française, les ouvriers désireux de s'instruirent trouveraient à côté d'eux des hommes susceptibles de les y aider. Cette œuvre devrait d'ailleurs être complétée par la constitution, dans chaque agglomération, de bibliothèques tech-

niques, comme il en existe déjà dans certaines grandes usines, et où les ouvriers pourraient trouver des ouvrages intéressants à lire les jours de repos ou pendant la durée de leurs vacances. Grâce à ces diverses réalisations, se trouveraient comblées les lacunes d'une instruction parfois interrompue prématurément, chez le jeune ouvrier, par la nécessité d'assurer sa subsistance quotidienne.

• Nous avons, en énumérant les obstacles qui s'opposent à l'ascension d'un ouvrier, insisté sur les difficultés qu'il rencontre lorsqu'il doit commander d'anciens camarades. Pour parer à cet inconvénient, la solution la meilleure consisterait à ne point placer le nouveau promu dans l'atelier même où il n'était précédemment qu'un simple exécutant ; elle n'est possible que de façon exceptionnelle, lorsque co-existent au sein de l'entreprise plusieurs ateliers de même espèce, car on ne voit pas très bien, dans le cas contraire, quel intérêt il y aurait à désigner par exemple un bon régleur de tours comme chef d'équipe dans un atelier de vernissage. En général, le promu sera appelé à diriger ses anciens compagnons ; il importe donc que les contremaîtres et chefs d'ateliers aient assez de perspicacité pour déceler parmi leurs ouvriers les éléments dignes d'accéder à des fonctions de commandement, et assez de loyauté pour les signaler à la direction, au risque même de les perdre. Nombreux d'ailleurs sont ceux qui agiraient de la sorte s'ils avaient la certitude de travailler ainsi à leur avancement, s'il était aussi important pour leur carrière de découvrir dans leur personnel un chef d'équipe de valeur que de mener à bien une fabrication délicate. Ils peuvent, au demeurant, être doublés dans cette tâche par ceux des ingénieurs que leurs fonctions appellent fréquemment à l'atelier et qui, en contact permanent avec les ouvriers, sont susceptibles de distinguer parmi eux les éléments les plus dignes d'intérêt. Nous aurions, du reste, bien du mal à définir avec précision le critère qui doit guider leur choix ; celui-ci, en effet, comporte nécessairement une grande part d'intuition et peut, tout au plus, être influencé par un certain nombre de signes extérieurs laissant présumer l'existence chez un individu de qualités physiques, intellectuelles et morales, reconnues comme indispensables aux cadres. Tel ouvrier fait preuve d'une conscience professionnelle au-dessus de tout reproche, d'une énergie sans défaillances, d'un souci constant de l'ordre et de l'exactitude, d'un désir sincère d'accroître sans

cesse le champ de ses connaissances, ce sont là des indices favorables. Très discipliné vis-à-vis de ses chefs, il montre dans ses rapports avec ses camarades une cordialité qui n'est point exempte d'une certaine autorité, ceux-ci même écoutent volontiers ses avis, suivent assez docilement ses conseils ; est-il donc présomptueux d'espérer qu'ils lui obéiront mieux encore lorsque cette autorité se trouver consacrée d'une façon officielle ?

Sans doute, il arrivera que le diagnostic soit inexact et que tel ouvrier sur lequel on croyait compter se révèle à l'expérience un chef d'équipe mou et inconsistent. Il sera facile alors de réparer partiellement l'erreur commise en retirant son commandement à cet incapable et en le nommant à un poste sans responsabilité, avec une discrétion suffisante pour que sa disgrâce ne soit pas trop apparente. De toutes façons, la possibilité d'un échec isolé ne doit pas faire rejeter un mode de sélection susceptible de donner d'une manière générale des résultats satisfaisants et qui, pour une entreprise, vaut en tous cas mille fois mieux que la solution paresseuse qui consiste à prendre à ses concurrents les cadres que l'on n'a pas voulu se donner la peine de former soi-même.

La promotion ouvrière, et ce sera là notre conclusion, peut et doit dans le monde de demain rétablir pour ceux que la naissance a défavorisés, l'égalité des chances initialement faussées en permettant à tous, sans distinction de fortune ni de rang, d'accéder aux fonctions qui correspondent à leur valeur et à leur mérite.

TROISIÈME PARTIE

LA CONDITION DES CADRES

A. LE CLIMAT FAVORABLE AUX CADRES.

B. LES RAPPORTS ACTUELS DES CADRES AVEC LE CAPITAL.

1. Faits économiques et sociaux de notre époque.

- a) Le déplacement des fortunes.
- b) La concentration industrielle.
- c) La crise et les événements sociaux.

2. Les cadres dans la grande industrie et en particulier dans les grandes Sociétés anonymes.

- a) Les débuts.
- b) Les Pouvoirs de l'industrie.
- c) La situation des cadres.

I. Le salaire.

II. La vie dans une grande usine.

III. La question des inventions et le déclin de la technique française.

IV. Cadres et capital.

C. LES RAPPORTS DES CADRES ENTRE EUX.

1. Les associations d'anciens élèves de grandes écoles.

2. Le groupement des cadres d'une même entreprise.

3. Le syndicalisme des cadres.

- a) Les problèmes posés par le syndicalisme des cadres.
- b) Histoire du syndicalisme des techniciens.
- c) Les bases sur lesquelles devrait être édiflée une organisation constructive des cadres.

D. LES RAPPORTS DES CADRES AVEC LES OUVRIERS.

1. Cadres et ouvriers.

2. L'attitude des ouvriers vis-à-vis des cadres.

3. Les devoirs des cadres envers les ouvriers.

Chaque année, à la même époque, les Grandes Ecoles fournissent à l'industrie un contingent à peu près régulier d'ingénieurs et de techniciens, cependant que les entreprises demandent de temps à autre à la promotion ouvrière, les ouvriers destinés à occuper certains postes de maîtrise devenus vacants. Examinons maintenant le jeune homme fraîchement diplômé et faisant dans l'industrie ses premières armes, ou l'ouvrier récemment promu et débutant dans ses nouvelles fonctions. Le premier, l'esprit encore tout imprégné des nombreuses connaissances techniques qu'on lui a inculquées, l'autre conscient de la solide expérience qu'à la longue il a acquise, ils abordent leur existence nouvelle, attirés par ce qu'il y a d'inconnu et de neuf en elle, et séduits par la perspective d'une brillante carrière. Le travail d'usine est-il susceptible d'enrichir leur patrimoine de connaissances ou, du moins, de le préserver d'un lent appauvrissement ? Et le milieu industriel est-il capable de maintenir intact leur enthousiasme de la première heure et de l'empêcher de se transformer à la longue en une morne lassitude ? Nous allons essayer de répondre à ces questions, en nous demandant quelle est, dans notre société capitaliste, la condition des cadres de l'industrie ; commençant donc par déterminer l'atmosphère sociale la plus favorable à l'épanouissement de leurs dons et de leurs facultés, nous rechercherons ensuite si l'on retrouve réellement cette ambiance idéale, non seulement dans les relations qui mettent en présence les cadres avec le capital ou avec les ouvriers, mais aussi dans les rapports entre eux de ceux qui à tous les échelons en font partie.

A. LE CLIMAT FAVORABLE AUX CADRES

Nécessité d'une atmosphère de confiance... Les services rendus par les cadres au capital... Le capital a intérêt à assurer aux cadres une certaine initiative, une rémunération honnête et la stabilité dans leur emploi... L'inutilité des querelles de prestige à l'intérieur d'une usine et le danger qu'il y a à mêler les ouvriers à ce genre de querelles... Les événements susceptibles d'influer sur la condition des cadres...

« Ce sont les autres, écrit M. Edouard DOLLEANS (1) qui nous forcent à choisir entre les personnalités diverses, parmi lesquelles se cherche le moi. » Dans l'exercice de leur métier, les cadres, appelés à côtoyer les hommes les plus divers au point de vue de la situation sociale et de la culture, se trouvent soumis, eux aussi, à une série d'influences multiples qui agissent inconsciemment, mais d'une façon profonde, sur leurs méthodes de travail et d'action. Possédant en eux-mêmes d'inappréciables forces vives, ils peuvent les gaspiller dans une lutte stérile contre ceux qui les entourent, employer par exemple leur éloquence à des discussions vaines et vides de sens, et user de toute leur adresse pour esquiver les coups du voisin et lui tendre des pièges aussi habiles que sournois. Mais ils peuvent aussi se consacrer pleinement à l'accomplissement de leur tâche, en négligeant tout ce qui n'est pas la lutte contre la matière pour une production sans cesse améliorée, tout ce qui ne fait pas partie du combat pour l'asservissement de la nature et l'émancipation de l'homme. Entre ces deux attitudes, leur choix n'est pas absolument libre, absolument indépendant de ceux avec lesquels ils sont en contact ; si l'on veut que, rejetant la première alternative, ils se prononcent délibérément pour celle qui correspond à leur véritable destin, il importe que règne autour d'eux cette atmosphère de confiance qui libère l'esprit de toute préoccupation inutile et le cœur de tout sentiment superflu.

Les cadres sont aussi indispensables au capital qu'ils ont, dans notre société capitaliste, besoin de lui. En échange de ce que

(1) Edouard DOLLEANS. *Victoire des obscurs*, p. 91.

l'on nomme « appointements », ils mettent à sa disposition leurs connaissances techniques, et leurs capacités personnelles, et s'ils obtiennent de lui leurs moyens d'existence, et la possibilité d'exercer un des éléments de cette fonction patronale à laquelle ils ne peuvent prétendre totalement, faute de ressources et en dépit de leur valeur propre, en contre-partie, ils contribuent à donner à l'argent une productivité qu'il ne porte point en lui-même, ils lui permettent de participer à l'œuvre de création des richesses, en devenant pour ceux qui le possèdent une source appréciable de revenus ; ils lui prêtent la pensée qui lui fait défaut pour concevoir et organiser et la parole qui lui manque pour se faire entendre et pour commander. Sans eux, il ne serait qu'un vulgaire amas de métal, de billets, ou de titres, aussi stériles que dérisoires. Il n'y a donc, semble-t-il, pour les représentants du capital, qu'une seule attitude possible à l'égard des cadres : c'est de leur témoigner beaucoup d'estime et de considération, afin d'obtenir d'eux, en retour, une grande fidélité et un loyal dévouement.

La première manière de leur faire sentir combien l'on apprécie leur concours, consiste à leur laisser en toutes circonstances le maximum d'initiative, en faisant crédit à leurs aptitudes intellectuelles et professionnelles. Nous avons eu l'occasion de condamner au début de cet exposé, certains systèmes qui prétendent transformer les cadres en robots chargés d'accomplir d'une manière immuable un certain nombre de gestes fixés et chronométrés à l'avance. Dans tout pays quel qu'il soit, une telle méthode doit être considérée comme un non sens, puisqu'elle enlève aux cadres leur rôle le plus important, l'adaptation intelligente et la transmission réfléchie des ordres reçus de l'autorité supérieure. En France, elle est plus qu'une folie, plus qu'une absurdité, elle est un véritable crime puisqu'elle tend à étouffer le don d'initiative individuelle qui constitue, lorsqu'il est habilement utilisé, l'un des plus beaux traits de notre race. N'hésitons donc point à la rejeter délibérément, en laissant aux événements le soin de mettre à la raison, par des échecs aussi logiques que mérités, ceux qui veulent s'obstiner à l'imposer dans notre industrie.

Les cadres jouissant donc d'une grande liberté d'action, si l'on s'estime satisfait des résultats qu'ils obtiennent, il convient de le leur montrer d'une façon tangible en améliorant leur situation matérielle et en l'élevant jusqu'au maximum compatible avec les

possibilités de l'entreprise. Ayant fait dans un chapitre précédent l'éloge de l'enthousiasme dans le travail, nous n'allons pas prétendre maintenant que l'argent seul est susceptible d'inciter les hommes à intensifier leurs efforts et à accroître leur rendement. Mais sans faire preuve pour cela d'un matérialisme sordide, l'ingénieur, le technicien, le contremaître les plus désintéressés doivent malheureusement tenir compte de certaines contingences humaines, telles que la nécessité d'assurer à toute leur famille le minimum indispensable à une existence d'êtres civilisés, nourriture, vêtements, logement, soins ou loisirs ; il convient d'ailleurs d'ajouter que ce minimum varie avec les individus en fonction du rang social qu'ils occupent, et l'on ne peut que s'étonner de voir les dirigeants de certaines entreprises, qui se prétendent ennemis du nivellement par le bas, trouver naturel de rémunérer leurs ingénieurs à peu près comme des manœuvres, tout en exigeant d'eux des frais de représentation assez peu en rapport avec le traitement qu'ils leur donnent. N'insistons pas pour l'instant sur cette question que nous aurons l'occasion de développer au cours des chapitres ultérieurs, mais ajoutons simplement que l'intérêt bien compris des représentants du capital doit les inciter, tout autant que leur devoir et leur honnêteté, à accorder aux cadres des industries qu'ils contrôlent la situation matérielle qui leur convient ; l'homme qui vient à l'usine, laissant à la maison une famille à laquelle il ne peut donner le nécessaire, passe ses journées dans l'angoisse et dans l'inquiétude ; en dépit de sa volonté et de ses efforts pour ne penser exclusivement qu'à son travail, son esprit se trouve à chaque instant assailli par le souvenir des difficultés domestiques dont il ne parvient pas à trouver la solution. Ce n'est point avec des êtres las, inquiets, révoltés même, que l'on peut faire des grandes choses.

A côté d'une rémunération honnête, susceptible de leur procurer une existence convenable, il est une chose que les cadres apprécient particulièrement : c'est la stabilité dans leur emploi. Ici encore, il convient de bien nous faire comprendre : stabilité n'exclut pas avancement, et nous savons par expérience que l'ingénieur le plus satisfait de son emploi actuel se montre généralement enchanté de le quitter lorsqu'il s'agit pour lui d'accéder à des fonctions supérieures. Cette stabilité dont nous parlons ne s'entend qu'à un échelon donné ; l'homme qui est appelé à commander un service ou un atelier jusque là peu connu de lui, doit

fournir un effort d'adaptation souvent long et ardu ; si, au moment où se sentant parfaitement au point et prêt à prendre en main son équipe pour réaliser avec elle les projets qu'il n'a pas manqué d'échafauder, il se voit signifier sa mutation à la tête d'un autre secteur d'égale importance, il ressentira au cœur un coup assez désagréable. La première fois qu'un tel fait se produira, on pourra à la rigueur amortir le choc en flattant son amour-propre et en lui confiant qu'il est l'homme de la situation, le seul auquel l'entreprise puisse faire appel dans des circonstances exceptionnelles et imprévisibles ; peut-être sera-t-il dupe de cette habile manœuvre. Il ne le sera plus si cette petite mise en scène se reproduit de façon périodique et, convaincu que ses chefs sont atteints de la manie du changement, il traitera désormais son métier avec une parfaite désinvolture, considérant ses fonctions comme un intérim permanent.

Cette instabilité, de même d'ailleurs que la méthode chère à certains directeurs et qui (nous l'avons déjà indiqué) consiste à opposer leurs subordonnés afin de renforcer leur propre autorité, contribue à créer entre les cadres une atmosphère d'inimitié et de guerre qui leur est au moins aussi nuisible qu'elle est préjudiciable à l'entreprise. S'il est normal et même souhaitable que règne entre eux une saine émulation qui incite chacun à se dépasser sans cesse soi-même, il est par contre inadmissible que ce sentiment s'exaspère jusqu'à devenir une sorte de haine, et qu'il pousse les intéressés à engager une lutte sans merci dont ne voit d'ailleurs pas très exactement l'enjeu. Dans ce genre de combat, il y a rarement de grandes victoires ; en général, les deux adversaires usent le meilleur de leurs forces à porter à leur antagoniste des coups qu'ils ne parviennent pas à rendre décisifs, et qui n'auraient d'ailleurs pas une grande signification s'ils venaient à l'être, au lieu de consacrer leur débordante énergie à des tâches plus dignes d'intérêt, telles que l'amélioration des méthodes de travail de leurs subalternes, ou l'acquisition par eux-mêmes de connaissances nouvelles. L'union des cadres nécessaire à leur perfectionnement intellectuel et moral doit se faire sur le seul programme susceptible de recueillir l'unanimité des adhésions, celui de la défense de leur fonction et de leur métier ; ainsi entendue, leur action commune doit donc se fixer pour objectifs l'amélioration de leur situation matérielle, le maintien dans leur groupe d'un niveau intellectuel et d'une capacité professionnelle

reconnus comme constituant des minima, l'élimination enfin des éléments indésirables dont l'attitude est en contradiction permanente avec les principes reconnus comme fondamentaux chez les cadres.

Cette sorte d'unité de tous ceux qui, aux divers échelons, exercent un commandement quelconque, a d'ailleurs pour effet de renforcer leur autorité sur les ouvriers qui sont placés sous leurs ordres. Ces derniers, en général, ont une bien fâcheuse opinion de ceux qui, au lieu de diriger leurs ateliers ou leurs services, préfèrent perdre leur temps à vider des querelles mesquines et personnelles ; lorsque de tels chefs prétendent, par surcroît, mêler leur personnel à ces sottes histoires, ils perdent définitivement la face vis-à-vis de lui. Les ouvriers, plus instruits et mieux informés de nos jours qu'ils ne l'étaient il y a un siècle, savent discerner avec leur solide bon sens ce que certaines prétendues supériorités, telles que celle de la fortune ou de l'instruction, peuvent avoir de fictif ; ils ne respectent celui qui a charge de les conduire que lorsque ce dernier leur apparaît comme digne de cette fonction en raison de ses connaissances techniques, de son intelligence et de son caractère. S'il possède, par surcroît, une connaissance suffisante de l'âme ouvrière pour les commander en toutes circonstances avec la délicatesse voulue et sans jamais blesser leur amour-propre, il trouve chez les hommes de son équipe une affection et un dévouement qui, même aux heures les plus critiques, ne lui font pas défaut. Convaincu avec raison que l'excellent outil qu'il a ainsi entre les mains ne manquera pas d'exécuter en chaque occasion le travail qu'il attend de lui, il peut donc se consacrer à sa tâche d'organisateur avec une liberté d'esprit à peu près complète.

De tout ce qui précède, on pourrait être tenté de déduire que c'est des individus et des individus seuls que dépend la création au sein d'une entreprise de cette atmosphère de confiance que nous avons jugée indispensable au développement des cadres. Si, d'une façon générale, une telle proposition doit être considérée comme exacte, il faut cependant reconnaître que certains facteurs économiques, sociaux ou politiques peuvent exercer une influence parfois bienfaisante et parfois néfaste sur le climat qui règne dans les usines. Nombreux sont, par exemple, parmi les cadres, ceux qui, dans les périodes de crise économique, se trouvent privés de leur emploi, et contraints d'accepter dans leur entreprise

ou dans une autre une fonction inférieure à la leur et beaucoup moins rémunérée. Révoltés par ce déclassement immérité et par la précarité de leur situation, la plupart d'entre eux s'abandonnent au découragement, et se laissent aller au pessimisme le plus préjudiciable à leur rendement. Il y a aussi les lock-out et les grèves qui déchaînent les tempêtes au sein des usines et, entraînant une véritable mobilisation des énergies en vue de conquérir ou de repousser certaines réformes sociales, détournent ainsi les esprits de leurs préoccupations d'ordre exclusivement professionnel. Et l'on ne peut enfin passer sous silence l'étrange politique de certains gouvernements, plus soucieux de l'intérêt d'une classe déterminée, patronale ou ouvrière, que de celui de la nation tout entière et qui, par leur partialité à la fois manifeste et révoltante, contribuent à exciter encore les rancœurs et les haines, au lieu de jouer le seul rôle qui leur conviendrait, celui des médiateurs. Les cadres sont les principales victimes de ces incidences économiques, sociales et politiques. Pour ce motif, il semblerait légitime de souhaiter que l'on voulût bien au moins accorder à leurs avis une importance en rapport avec celle du rôle qui leur est dévolu et qui, nous l'avons vu, est primordial.

B. LES RAPPORTS ACTUELS DES CADRES AVEC LE CAPITAL

Nous avons essayé de décrire ce que serait la condition des cadres dans un monde idéal et imaginaire ; nous allons observer maintenant le monde industriel et contemporain afin de mesurer jusqu'à quel point cette conception théorique et abstraite se trouve éloignée de la réalité.

1. Faits économiques et sociaux de notre époque

L'étude des rapports actuels des cadres et du capital doit, à notre avis, pour être menée d'une façon objective et complète, tenir compte à la fois des transformations subies depuis un siècle par notre régime capitaliste, et des secousses qu'il a ressenties

tout récemment, et dans lesquelles certains esprits ont voulu voir les signes avant-coureurs de la fin. Trois grands faits surtout doivent retenir notre attention : le déplacement des fortunes, la concentration industrielle, et la crise de 1929 avec toutes ses conséquences.

a) Le déplacement des fortunes

Les nouveaux riches de 1914-1918... Les scandales de la guerre de 1939... Le marché noir et le triomphe des trafiquants...

Au cours de la dernière guerre, tandis que les combattants risquaient chaque jour leur vie sur les champs de bataille, un certain nombre d'individus sans foi et sans honneur réalisaient à l'arrière des fortunes énormes et scandaleuses. Ces « nouveaux riches » à jamais célèbres par leurs folles dépenses et leur suffisance ridicule, avaient souvent réussi, au cours de la grande tourmente, à s'emparer d'une ou plusieurs usines en éliminant ceux qui auparavant en étaient les propriétaires ; au patronat ancien, succéda donc fréquemment un patronat nouveau sans éducation et sans culture, méprisant avec insolence toutes les valeurs intellectuelles et professionnelles, traitant ses ouvriers comme du bétail et ses cadres comme des valets. « Des polytechniciens et des centraux, j'en ai à ne savoir qu'en faire : ils viennent pleurer chez moi pour avoir une situation » disait, par exemple, l'un de ces enrichis, dont nous nous rappelons encore la vulgarité des traits et la grossièreté du langage et, tandis qu'il prononçait ces paroles, l'on voyait son regard s'illuminer ; c'était pour lui une jouissance infinie que de pouvoir, avec son sale argent, acheter à vil prix la matière grise de ces brillants cerveaux. La crise de 1929 qui engendra tant de misères, eut au moins un effet heureux, celui de provoquer l'effondrement et la rentrée dans le rang d'un certain nombre de ces mercantis qui tombèrent rapidement dans l'oubli, malgré le mal qu'en une dizaine d'années ils avaient fait autour d'eux.

Lorsque, quelques années plus tard, l'horizon politique s'assombrissait à nouveau en Europe, certains esprits chimériques se crurent en droit d'espérer que nos gouvernants, instruits par l'expérience du passé, feraient, en cas de conflit, l'impossible pour éviter le retour des scandales de 1914. Leurs illusions furent

rapidement déçues : dès le mois de Septembre 1939, tandis que de nombreux ingénieurs rejoignaient leurs unités sans se plaindre, estimant que lorsque la Patrie est en danger, la place de l'élite (la vraie) se trouve en avant, et que les diverses supériorités sociales ne se justifient que si elles s'accompagnent d'un grand esprit d'abnégation au moment où sonne l'heure du sacrifice commun; l'on vit revenir en affectation spéciale des individus (1) qui, à aucun titre, ne pouvaient être considérés comme des techniciens ou des spécialistes des fabrications d'armement. Une grande usine métallurgique de la banlieue parisienne se vit, par exemple, affecter un ingénieur de grande école qui, quinze ans plus tôt, dès la fin de ses études, avait pourtant renoncé à l'industrie pour devenir propriétaire d'un restaurant célèbre. Comme l'on ne savait exactement quelle fonction lui attribuer, on lui fit gérer la cantine de l'établissement. « Nous n'avons jamais si bien mangé que pendant la guerre », dit encore aujourd'hui avec émotion le personnel de cette entreprise... Certains individus caressaient, d'autre part, l'illusion de voir, pendant la durée des hostilités, les personnes et les biens mis totalement à la disposition de l'Etat, chacun, soldat ou non, n'ayant droit qu'au strict nécessaire pour vivre et subsister; ils constatèrent donc avec surprise et amertume que les non mobilisés conservaient et même amélioraient leur salaire ou leurs bénéfices du temps de paix, tandis que ceux du front (excepté peut-être les officiers) ne recevaient qu'un prêt dérisoire, et que leur famille touchait une indemnité juste suffisante pour n'être pas réduits à la mendicité. Bellicistes et pacifistes, pour une fois d'accord, démontrèrent alors, avec des arguments paraît-il irréfutables, que si l'on privait les gens de l'arrière de leurs avantages matériels, on n'en pourrait obtenir aucun rendement, et que la production de guerre en souffrirait... Les fantassins de notre division qui, par un froid de — 29°, tenaient à ce moment là les premières lignes françaises, eurent connaissance par les journaux de cette extraordinaire découverte. Nous croyons inutile de reproduire ici leurs commentaires.

Quoi qu'il en soit, la carence des gouvernants laissait déjà prévoir le retour des erreurs de la guerre précédente; les douloureux événements qui frappèrent notre Patrie eurent seulement

(1) Les plus empressés à insulter ensuite les soldats malheureux.

pour effet de donner aux scandales qui se produisirent une ampleur que l'on n'aurait jamais imaginée. Tandis, en effet, que 1.500.000 prisonniers attendent encore l'heure du retour, sachant souvent leur famille dans une situation dramatique, et qu'un nombre déjà considérable de Français de toutes sortes a été envoyé loin de France, au titre du travail obligatoire, les trafiquants du marché noir réalisent chaque jour d'inimaginables profits en spéculant sur la faim de leurs semblables, comme leurs prédécesseurs, les enrichis de 1914 avaient spéculé sur leur sang. En même temps que le marché est soumis à la loi de ces gangsters qui, pour la plupart, semblent assurés de l'impunité, on voit s'exercer dans chaque quartier la dictature des petits commerçants, et tel épicier qui avant guerre manifestait à l'égard de ses clients une politesse allant jusqu'à la platitude, se croit aujourd'hui autorisé à leur parler comme à des chiens ; la clientèle, d'ailleurs, est bien obligée de subir avec sérénité ses écarts de caractère et de langage, car elle sait bien que dans l'arrière-boutique se trouvent quelques denrées rares et recherchées que ce petit monsieur réserve à ses favoris.

Dans ce vent de folie collective, les ingénieurs, techniciens et ouvriers, les seuls éléments productifs de la nation, continuent, de même qu'un certain nombre de patrons, à accomplir consciencieusement leur tâche quotidienne, attendant l'heure où le destin leur apportera leur revanche. La dictature des épiciers doit d'ailleurs nous faire sourire, car elle ne durera pas plus que les restrictions, mais, et cela est plus grave, les trafiquants du marché noir accumulent aujourd'hui les billets de banque, parvenant à en convertir une partie en valeurs réelles, conservant les autres dans l'attente de placements intéressants. Si on ne leur fait pas rendre gorge, ils deviendront demain les maîtres de notre économie et s'empareront de nos usines... On imagine aisément ce que pourra être, au point de vue social, l'attitude de tels individus devenus chefs d'industrie. Les cadres n'ont rien de bon à attendre de leur part.

b) La concentration industrielle

L'accroissement des dimensions des entreprises... Réhabilitation de certains grands industriels... Influence de la concentration sur la condition des cadres... Le développement des sociétés anonymes... La situation des épargnants... Le nouveau patronat...

Si les événements militaires de notre époque ont eu pour effet d'arracher les usines à leurs propriétaires antérieurs, ils ont également contribué à accentuer et accélérer la concentration industrielle, et à lui donner une telle ampleur que l'on peut se demander avec angoisse ce qu'il va advenir des petites et des moyennes entreprises. Dans toutes les branches de la production, susceptibles d'une standardisation très poussée, ces dernières ont été en effet progressivement et insensiblement absorbées par des entreprises tentaculaires, dont les chefs, ouvriers ou petits artisans à leurs débuts, sont parvenus à la fin de leur carrière à contrôler des usines gigantesques groupant plusieurs milliers d'ouvriers et d'employés. Une propagande inspirée par des buts démagogiques s'est efforcée de les représenter aux yeux de la foule comme des génies malfaisants dont la seule supériorité consistait à savoir mieux que quiconque exploiter leur personnel. Pour notre part, nous pensons qu'il y a dans cette opinion une grande part d'exagération : tout d'abord, ayant eu parfois l'occasion de côtoyer de tels hommes, nous avons pu observer qu'ils surclassaient la moyenne des individus, qu'ils dominaient leur entourage par la vigueur de leur intelligence, l'envergure de leurs idées et de leurs projets, et leur extraordinaire puissance de travail ; leur entreprise reposait entièrement sur leur étonnante personnalité. En outre, ces hommes ont eu parfois, comme le remarque très justement M. Eugène SCHUELLER (1), une influence décisive sur le progrès matériel de l'humanité. Chacun sait, par exemple, ce que devaient à André CITROËN, les dix français sur cent qui, en 1939, pouvaient se déplacer dans leur propre voiture automobile.

Mais s'il est juste et raisonnable de réhabiliter dans l'esprit des masses un certain nombre de ces grands chefs d'industrie, il faut, par contre, reconnaître que l'accroissement démesuré de leurs entreprises a entraîné au point de vue strictement social les effets

(1) Op. cit. p. 64.

les plus fâcheux. Perdus dans le va-et-vient d'ateliers et de bureaux trop vastes, les salariés, ouvriers ou techniciens, ont cessé peu à peu d'avoir une personnalité propre, pour ne devenir que des unités au milieu d'êtres en tous points identiques à eux-mêmes. Les ingénieurs et agents de maîtrise, par exemple, qui, dans les petites usines, étaient en contact permanent avec le patron et jouissaient de sa confiance et de son estime, n'ont souvent rencontré dans les entreprises géantes que l'indifférence et le mépris.

La condition des cadres, on le voit, s'est trouvée profondément modifiée par la concentration industrielle. Cette dernière a d'ailleurs fait sentir ses effets sur le plan juridique en même temps que sur le plan social, et c'est à elle que nous devons la multiplication à l'infini des sociétés anonymes et la constitution de ces trusts et de ces cartels dont la puissance grandissante a fini par inquiéter les états eux-mêmes. Du jour où l'accumulation des capitaux nécessaires au lancement d'affaires de grande envergure a dépassé les possibilités d'un seul individu, l'idée de faire appel, dans ce but, à l'argent des autres est tout naturellement venue à l'esprit. Cette opération aurait d'ailleurs pu revêtir la forme juridique d'un prêt à intérêts fixes, mais elle aurait présenté alors un double inconvénient : pour le prêteur, celui de ne point avoir sa part des résultats de l'entreprise au lancement de laquelle il avait contribué ; pour l'emprunteur, celui de voir sa responsabilité engagée pour des sommes sans cesse croissantes et parfois supérieures à sa propre fortune. La constitution des sociétés par actions était destinée à résoudre ces deux difficultés en faisant participer les actionnaires aux résultats et à la gestion de l'affaire, tout en limitant à des sommes parfois dérisoires la responsabilité de leurs administrateurs.

Si l'on peut dire que sur ce dernier point les succès obtenus ont dépassé toute espérance, les petits épargnants, par contre, se sont trouvés livrés pieds et poings liés à une oligarchie de grands capitalistes qui les a peu à peu rançonnés sans pitié. Il fallait qu'il y a un demi siècle, on fût bien naïf, pour s'imaginer que l'ouvrier, l'employé, ou le rentier, possesseurs d'une ou de deux actions, auraient la compétence et le temps nécessaires pour venir faire entendre leur voix dans les assemblées générales. Le pouvoir effectif est, en fait, totalement passé aux mains du Conseil d'administration, groupement de quelques individus choisis en raison

de leurs relations, ou de leur nom à particule, et parfois aussi de leurs compétences techniques, ne possédant d'ailleurs qu'un petit nombre d'actions de leur société, n'ayant donc qu'un très vague intérêt à son bon fonctionnement. Notre remarque sur leurs capacités techniques n'est d'ailleurs pas une boutade, car les financiers, profitant de chaque émission de titres pour réclamer en faveur de leur groupe, et en contre partie de l'aide apportée par lui aux diverses sociétés, un ou plusieurs sièges dans les Conseils d'administration, ont peu à peu éliminé les techniciens de la direction des entreprises. Comme l'a écrit M. Eugène SCHUELLER (1), celles-ci se trouvent désormais entre les mains de gérants de capitaux qui les considèrent « comme une propriété de rapport, comme un champ, une valeur à revenu fixe, et qui les gèrent en conséquence avec une mentalité conservatrice excluant tout risque commercial ou technique... mais acceptant, par contre, toutes sortes d'aventures d'ordre financier ».

Mais surtout, au point de vue social, le patron, en cessant d'être une personne physique, a cessé par le fait même d'avoir un visage, une pensée et un cœur. Il est devenu l'une de ces collectivités anonymes dont on a pu dire qu'elles avaient été inventées pour accomplir les actes que les individus n'auraient pas osé faire eux-mêmes. Les grands patrons, dont nous avons précédemment suivi la prodigieuse carrière, avaient peu à peu perdu le contact avec leur personnel, mais enfin ils connaissaient et appréciaient encore les meilleurs de leurs cadres et les plus dévoués de leurs ouvriers, et ne manquaient pas de leur adresser une parole amicale lorsqu'ils traversaient un bureau ou lorsqu'ils inspectaient un atelier. Les administrateurs, au contraire, ne connaissaient souvent rien de la vie de l'usine dont ils ont le contrôle, et ne tiennent d'ailleurs pas à en connaître quoi que ce soit. De temps à autre, le personnel voit passer un petit groupe de messieurs élégants, qui considèrent avec indifférence les machines dont le fonctionnement leur est étranger, et les ouvriers dont le travail leur est inconnu, ou qui traitent avec mépris les ingénieurs qui parlent un langage technique dont le sens leur échappe... C'est le Conseil d'Administration. Ces remarques ne concernent d'ailleurs pas les petites sociétés anonymes qui ne sont, bien souvent, que des entreprises patronales camouflées pour des raisons de conve-

(1) Op. cit. p. 66.

nances personnelles, et dans lesquelles l'anonymat n'est qu'un anonymat de façade. Mais dans les grandes entreprises, le fossé qui sépare les salariés du capital et de ses représentants n'a cessé de se creuser et la condition des cadres n'a pas manqué d'en être affectée.

c) La crise et les événements sociaux

La crise... Les événements de 1936... L'influence de ces événements sur la condition des cadres...

L'antagonisme qui opposait le bloc des travailleurs et celui des capitalistes, blocs également puissants l'un par le nombre et l'autre par la richesse, trouva son expression violente dans les nombreuses grèves qui, avant 1914, agitérent fréquemment le monde des usines. La trêve des partis consécutive à la guerre, l'échec en 1920 de la tentative de grève générale et l'affaiblissement de la C. G. T. qui en fut la conséquence, la prospérité économique de l'après-guerre enfin, provoquèrent pendant quelques années une accalmie sociale que d'ailleurs le patronat ne sut pas assez mettre à profit pour apporter à la condition des travailleurs les améliorations qui s'imposaient. Puis la crise survint, marquée par une dépression d'une ampleur jusque là inconnue, et par un nombre de chômeurs tel qu'on n'en avait jamais vu. Devant la pénurie des emplois, les salaires s'effondrèrent, de nombreux spécialistes durent abandonner leur métier et accepter pour vivre, de se déclasser. Les cadres furent particulièrement touchés et l'on cita l'exemple d'ingénieurs embauchés comme ouvriers à des taux de misère. Bien que la plupart des économistes orthodoxes aient affirmé à l'époque qu'il ne s'agissait là que d'une crise comme toutes les autres, quoique d'une importance plus grande, les théoriciens et les hommes d'Etat, estimant que l'on ne pouvait se contenter d'attendre passivement sa liquidation, pendant que des quantités d'hommes mouraient de faim, proposèrent mille solutions diverses, et des expériences nombreuses furent tentées d'ailleurs sans succès.

En 1936, l'échec de la politique de déflation, le niveau exagérément bas des salaires (1), et les passions politiques surexcitées

(1) Il y avait dans les filatures de soie des Cévennes, des femmes qui travaillaient pour un salaire de 5 francs par jour, pour une durée de travail de 18 à 20 heures. Edouard DOLLEANS (cours de doctorat 1942-1942, p. 292). Cf. rapport de M. Yvan MARTIN, maître des requêtes au Conseil d'Etat. Mai 1936.

par des scandales rétentissants, avaient provoqué une sérieuse tension des esprits qui laissait prévoir de graves événements. De fait, peu après les élections de 1936, les salariés occupèrent les usines. Mais le conflit mettant aux prises les patrons et leur personnel et, pour être plus précis, les syndicats ouvriers et les représentants de la grande industrie, fut de courte durée, car, en face d'une masse organisée et résolue, le bloc patronal n'eut que des velléités de résistance, et son principal argument fut de réclamer le respect de la légalité. Bref, après des négociations qui, selon le mot de M. DUCHEMIN, se déroulèrent « dans une atmosphère courtoise, difficile et douloureuse », furent conclus les accords Matignon, à la suite desquels furent établies les conventions collectives rendues désormais obligatoires. Après quelques remous, la guerre une fois encore est venue imposer aux partis une nouvelle trêve, et les hommes de bonne volonté attendent maintenant la fin de la grande tourmente pour voir s'instaurer dans notre pays une législation sociale qui rétablisse dans les usines une paix sans nuages, en amenant les antagonistes d'hier à conclure des accords loyaux et exempts de toute arrière pensée.

En attendant la réalisation de ces espérances, si nous essayons de dégager la philosophie des événements sociaux des années qui ont précédé la guerre actuelle, nous constatons que le rôle des ingénieurs et agents de maîtrise y a été des plus modestes, alors qu'il aurait pu revêtir une importance capitale. C'est qu'ils se sont présentés, dans ce conflit, divisés et désorganisés, incapables de se fixer entre les sollicitations diverses dont ils étaient l'objet et, pour ce motif, il ne leur a été possible de se faire entendre que d'une manière très discrète. Certains d'entre eux ont gagné dans les événements de 1936 un accroissement sensible de leur traitement : tel de nos camarades qui, dans une entreprise de mécanique de la région parisienne, recevait une rémunération de 500 francs par mois, a vu d'un seul geste ses appointements multipliés par trois. D'autres y ont perdu certains avantages individuels, et ont déploré notamment le nivellement des salaires à un taux prédéterminé, nivellement qui semble favoriser surtout les médiocres ; nous aurons d'ailleurs l'occasion d'y revenir. Les uns et les autres, en tous cas, ont subi les événements plus qu'ils ne les ont conduits, et l'on se demande parfois si, absorbés par leurs fonctions techniques, ces hommes n'ont pas exagérément négligé leurs fonctions sociales au point de demeurer muets et

impassibles, alors qu'il eût fallu parler et agir. Nous n'entamerons point la controverse, car elle nous paraît superflue ; demain, en effet, l'organisation sociale ne se fera pas sans les cadres, et le rôle qu'ils joueront pourra être décisif.

2. Les cadres dans la grande industrie et en particulier dans les grandes sociétés anonymes

Ce n'est point chose aisée que de décrire la vie des cadres dans l'industrie, en raison de la multiplicité des situations que les événements politiques, économiques et sociaux, ci-dessus indiqués ont contribué à créer. Il n'y a pas un type de patron déterminé, mais des patrons de toutes sortes, depuis l'industriel de vieille souche qui considère ses fonctions comme de droit divin, jusqu'au mercanti récemment enrichi et qui essaye de se donner l'apparence d'un chef d'industrie ; la forme juridique des entreprises elle-même affecte des variétés diverses, et l'on rencontre aussi bien la petite usine où le patron travaille en contact permanent avec ses ouvriers, et avec l'aide d'un unique ingénieur ou d'un simple contremaître traités par lui comme des amis, que l'immense société anonyme dotée d'un personnel de maîtrise considérable, et qui méprise ses cadres autant que les matières premières nécessaires à la fabrication ; l'esprit social enfin varie d'une affaire à une autre, et la simple application des conventions collectives, par exemple, suffit à illustrer la différence de mentalité des individus, tel les appliquant avec beaucoup de largesse d'esprit et tel autre avec une rigueur extrême. Dans la métallurgie, cependant, la majorité des ingénieurs et autres techniciens se trouve aujourd'hui rassemblés en de grandes sociétés anonymes, et c'est là d'ailleurs que se posent les problèmes sociaux à la fois les plus ardues et les plus intéressants. L'existence des cadres que nous allons décrire maintenant n'a donc point la prétention d'être universelle. Elle est seulement un tableau synthétique inspiré par les souvenirs de notre propre vie, et par les confidences que nous ont faites certains camarades travaillant comme nous dans ces immenses sociétés anonymes, qui caractérisent si bien notre régime capitaliste.

a) Les débuts

Le jeune ingénieur face à l'existence... La laborieuse recherche d'une situation...

Après quelques années d'études, et quelques mois passés sous les armes, le jeune diplômé se trouve pour la première fois face à la vie, un peu ému, comme au théâtre les débutants qui se préparent à affronter le public. Les gens qui lui veulent du bien multiplient leurs encouragements et leurs conseils : il importe avant tout, lui répète-t-on, de n'être point exigeant ni quant à l'emploi, ni quant au salaire, de bien se pénétrer de ce qu'un jeune ingénieur doit, comme tout autre, faire son apprentissage avant de rendre des services, de ne pas oublier enfin que les places sont rares, et que les patrons n'ont que l'embarras du choix parmi d'innombrables candidats. D'ailleurs, le jeune homme se laisse facilement convaincre, et s'il arrive parfois que son amour-propre se cabre, les nécessités de la vie, celle en particulier d'assurer sa subsistance, suffisent à chasser de son esprit toute prétention exagérée.

Modestement, il cherche la place où il doit faire ses premiers pas, consultant le service de placement des anciens de son école, découpant les offres d'emploi dans les quotidiens et périodiques, ou sollicitant de protecteurs influents une carte de visite, sorte de sésame ouvre-toi, grâce auquel il parvient à être reçu par des chefs d'entreprises sans cela inaccessibles, accueilli parfois avec amabilité et parfois avec froideur, perdant en tout cas un temps considérable en attentes interminables et en visites sans résultat. Comme l'a écrit notre camarade F. BOUQUEREL, dans l'article précité, quel que soit le ton ou le tour de l'entretien, la fin sera presque toujours identique : « Nous ne pouvons rien pour le moment, mais soyez persuadé que prochainement, s'il vient à se présenter une situation en rapport avec vos aptitudes, nous nous ferons un plaisir de faire appel à vous... Alors, comme il faut bien débiter, on débute. Il faut une référence, autant celle-là qu'une autre : contrôleur, dessinateur d'exécution, calqueur même, monteur à la chaîne, et la vie commence. » Et l'auteur cite ce passage du livre de M. LAMIRAND : « Tel qui, pendant des années d'école, aura travaillé spécialement la chimie, ira surveiller les ateliers d'entretien d'une usine de wagonnage, et tel qui aura poussé à fond l'étude de la résistance des matériaux, fera des dosages savants dans une fabrique de parfums ». Un jour, en

effet, où l'on se sent particulièrement las de chercher en vain, et où l'on considère avec angoisse ses pauvres économies qui fondent à vue d'œil, miraculeusement une place se présente. Un peu tremblant, le débutant franchit les bureaux du personnel d'une immense entreprise et, après avoir rempli un certain nombre de fiches et donné de multiples renseignements relatifs à son curriculum vitae, il se trouve face à face avec le directeur du personnel ou l'un de ses adjoints, parfois aussi avec le chef de l'un des services où il est susceptible d'être affecté. Les questions l'assaillent de toutes parts : avez-vous du commandement ? Connaissez-vous tel appareil ? Savez-vous bien rédiger ? Parlez-vous couramment telle langue vivante ? Et surtout celle-ci, que nous trouvons pleine d'humour involontaire : pourquoi sollicitez-vous cet emploi ?, question à laquelle le postulant serait bien mal inspiré de répondre la simple vérité : « parce que j'ai besoin de manger ». Après lui avoir fait subir cet interrogatoire, et lui avoir infligé un petit discours dans lequel lui sont exposées les difficultés de son futur emploi, et l'honneur qu'il y aura pour lui à être admis dans une aussi importante société, on lui annonce sentencieusement : « Nous allons réfléchir et nous vous écrirons pour vous communiquer notre décision ». Ce sont alors les jours d'attente, durant lesquels le jeune homme guette avec anxiété tous les passages du facteur, jusqu'au moment où il reçoit la lettre tant désirée qui lui annonce que sa candidature est agréée et qu'il pourra débiter à une date qui lui est fixée... enfin il va pouvoir gagner sa vie.

Cette description un peu pessimiste, correspond à ce que nos camarades et nous-même avons connu. Aujourd'hui, 7 ans plus tard, les choses ont évidemment changé ; les emplois offerts sont nombreux, et nos jeunes camarades qui sortent de l'école, avant d'accepter une place, posent « leurs conditions ». Nous nous en réjouissons pour eux, tout en craignant que cette facilité ne reste sans lendemain, et qu'elle ne soit que la conséquence de l'absence momentanée de nombreux ingénieurs actuellement prisonniers ou partis au titre de la relève. Durant les années qui ont précédé la guerre actuelle, la loi de l'offre et de la demande a, en effet, bien rarement joué en notre faveur.

b) Les Pouvoirs de l'industrie

Le Service du Personnel... L'application aux cadres de la discipline de l'entreprise... Le Service Financier... Nécessité de l'équilibre entre les divers pouvoirs...

Nous ne suivrons pas notre néophyte dans ses premiers balbutiements. Cordialement aidé par certains de ses collègues et torpillé par d'autres, il s'initie peu à peu aux mystères de son métier, accomplissant, dans le but de satisfaire ses chefs, de véritables miracles comme, par exemple, ce camarade de nos débuts qui, plusieurs mois durant, passa ses nuits à l'usine pour accélérer des essais dont le résultat était, il le savait, impatientement attendu par la Direction. Mais, en même temps qu'il s'ingénie à donner satisfaction à ceux dont il dépend, il découvre peu à peu qu'il existe à côté des autorités techniques qui ont charge de le diriger, deux autres pouvoirs avec lesquels il lui faudra compter tout au long de sa carrière : le Service du Personnel et le Service Financier. On peut définir d'un seul mot la tâche du Service du Personnel : il est chargé de la discipline intérieure de l'entreprise. L'embauchage et le débauchage, l'horaire du travail, les congés, les absences et les retards et, de façon générale, l'application du règlement d'atelier, et les sanctions contre ceux qui le violent, tout cela est de sa compétence. Son rôle est donc fort délicat, car, outre l'impopularité que lui vaut chacune de ses interventions même justifiées, il peut, s'il ne procède en toutes circonstances avec le maximum de tact et de délicatesse, devenir au sein de l'entreprise un facteur de discorde et de lutte des classes. IL EST EN EFFET DES DÉCISIONS QUI MÉCONTENTENT BEAUCOUP MOINS PAR LEUR CONTENU, QUE PAR LA MANIÈRE DONT ELLES SONT PRISES, SIGNIFIÉES ET EXÉCUTÉES.

Il en est en particulier ainsi de l'application aux cadres des mesures de discipline intérieure de l'entreprise. Il est normal que les ingénieurs et agents de maîtrise se conforment comme les ouvriers au règlement d'atelier, et notamment qu'ils arrivent à l'heure et consacrent à leurs fonctions le temps qui convient, qu'ils ne perdent point leur temps en proménades et en bavardages stériles, qu'ils respectent enfin toutes les mesures de sécurité et d'hygiène prescrites par la Société pour la sauvegarde des personnes et du matériel. Seulement, est-il bien indispensable dans ce but, de leur imposer quatre fois par jour la fréquentation

du tableau de pointage, et de les obliger, lorsqu'ils arrivent après l'heure, souvent d'ailleurs pour des motifs de service, à fournir des explications interminables au portier qui, comme un dogue, garde la porte de l'usine? Est-il naturel que les surveillants chargés de la police intérieure soient autorisés à leur poser des questions et à leur adresser des observations en présence de leurs ouvriers ou qu'ils puissent se permettre, au moment de leur départ, de fouiller le paquet qu'ils portent sous le bras, sous prétexte de s'assurer qu'ils n'emportent pas frauduleusement du matériel appartenant à l'entreprise? Est-il bien utile de leur imposer, en toutes circonstances, la présentation d'une carte de contrôle munie de leur photo et portant leur numéro matricule, ou le port d'une plaque sur laquelle est inscrit un numéro symbolisant le service auquel ils sont affectés? Est-il même loyal et correct de soumettre leur activité professionnelle et parfois leur vie privée au contrôle d'un service d'espionnage dont les agents sont habilement disséminés dans les divers secteurs de l'entreprise? Et nous passons sous silence une multitude d'autres détails savoureux comme, par exemple, l'interdiction de se laver les mains dans le quart d'heure qui précède la cessation du travail, sous le prétexte que l'on ne peut plus rien faire lorsqu'on a les mains propres. Un jour que nous faisions part à l'un de nos chefs de nos réflexions sur ce point, il nous fit remarquer avec une justesse apparente, que toutes ces mesures ne devaient pas gêner beaucoup un ingénieur arrivant régulièrement à l'heure, sortant de l'usine sans aucun paquet et ne se lavant les mains en aucun cas durant le fameux quart d'heure fatidique. Le fait n'est pas douteux, mais ce que nous estimons blessant et révoltant, c'est d'être suspecté comme un malfaiteur, alors qu'à longueur de journée, on se bat pour défendre les intérêts de son entreprise; c'est d'être surveillé comme un enfant lorsque, en toutes occasions, on s'évertue à prendre ses responsabilités comme il sied à un homme; c'est enfin d'être traité en subalterne quand on a la prétention d'être un chef. Tout cela nous laisse en vérité bien loin de cette atmosphère de confiance dont nous avons souligné la nécessité tout au long du chapitre précédent.

A l'opposé du Service du Personnel, dont l'action s'accompagne souvent d'une certaine publicité pas toujours très heureuse d'ailleurs, le Service Financier procède d'une manière extrêmement subtile, mais son pouvoir est peut-être plus redoutable

encore. C'est en lui qu'il faut chercher la source de la plupart des événements inexplicables qui se produisent au sein de l'entreprise, et s'il arrive que soient refusés, au moment où ils ne semblent pourtant soulever aucune objection sérieuse, un réajustement de salaire, une autorisation d'embauche, ou un crédit exceptionnel pour une étude nouvelle, c'est, dans la plupart des cas, qu'il a opposé à ces diverses mesures son veto le plus formel. Sec comme les chiffres qu'il fait profession de manipuler, il ramène à eux toutes les valeurs humaines et matérielles, jugeant les solutions techniques nouvelles en fonction des résultats qu'elles font apparaître au compte « exploitation », et ne voulant voir dans les salaires qu'un simple élément du poste « frais généraux ». Ces lignes ne sont d'ailleurs par une critique de l'action du service financier, dont le rôle, nous le savons, est aussi essentiel que celui des autres départements de l'entreprise, et dont la carence lui serait aussi fatale que l'incapacité de ses techniciens ou la maladresse de ses spécialistes. Nous estimons seulement qu'une saine gestion doit assurer l'équilibre entre les pouvoirs de l'industrie, et que rien ne peut justifier la suprématie accordée parfois au service financier. Si, en effet, il n'est personne qui exerce l'industrie par philanthropie, et si la recherche d'un bénéfice en demeure le premier but, il ne faut point oublier que l'usine est occupée par des hommes et que, travaillant pour des hommes, elle ne peut se désintéresser du progrès. Ce n'est point dans les chiffres que l'on peut espérer découvrir les mesures sociales qui s'imposent, ni d'ailleurs les perfectionnements techniques appelés à améliorer le sort de l'humanité.

c) La situation des cadres

I. Le salaire

Le déclassement des ingénieurs... La question des périodes de réserve... La tendance au nivellement des traitements... L'Ingénieur technicien est défavorisé par rapport à l'ingénieur des services administratifs ou commerciaux... La comparaison des salaires des divers agents de l'industrie... La répartition des revenus dans l'ensemble du pays

Lorsque nous avons décrit la première entrevue du jeune ingénieur avec ses futurs chefs, nous n'avons point soulevé le

problème de la fixation de ses appointements. A vrai dire, le salaire offert aux débutants ne devant en aucun cas être inférieur au minimum prévu par le contrat collectif, pour la catégorie correspondante, la question ne mériterait même pas d'être effleurée si ce dernier ne contenait pas des phrases ambiguës susceptibles de donner libre cours à tous les abus. La convention collective des agents de maîtrise et ingénieurs des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la région parisienne, par exemple, après avoir donné la définition des termes « chef d'équipe », « contremaître », « chef d'atelier » et « ingénieur », ajoute : « cette définition s'applique à la fonction et non au titre. Les ingénieurs diplômés qui seront employés au titre de l'une des autres catégories de la présente convention, seront appointés conformément au barème de ladite catégorie ». Forts de cette clause, certains patrons employèrent, dès le mois d'octobre 1936, en vue de faire descendre les appointements des ingénieurs débutants au-dessous du niveau prévu par la convention, le procédé suivant : au moment de l'embauchage, le service du personnel expliquait au jeune homme que la société n'avait pas besoin d'ingénieurs mais qu'il y avait, par contre, à prendre un poste d'agent technique de laboratoire (fonction moins rémunérée) ; le postulant, trop content de trouver un emploi, acceptait généralement sans discuter cette solution qui permettait à l'entreprise de se payer des ingénieurs à tarif réduit. Quant à notre débutant, il franchissait peu à peu les échelons de la hiérarchie, classé successivement agent technique de premier, puis de deuxième échelon, plus tard préparateur de fabrication, jusqu'au moment où le niveau de son salaire atteignait sensiblement le minimum prévu au contrat collectif pour les ingénieurs de sa catégorie. Alors la direction attendait l'époque habituelle des réajustements de salaires (la fin de l'année par exemple) et elle lui tenait à ce moment là le discours suivant : « Cette année, nous ne vous avons pas octroyé d'augmentation, mais afin de vous prouver notre confiance et notre estime, nous avons décidé de vous classer ingénieur ; c'est, vous avez pu le constater, un titre que nous ne donnons pas facilement, et cela doit vous encourager en vous montrant que vous êtes dans la voie de la réussite. » Encore plein d'illusions, le jeune homme se confondait en remerciements, et le directeur qui, après l'avoir embauché à un tarif de misère, parvenait encore à le faire échapper à un réajuste-

ment de salaire en apparence inévitable, pouvait se frotter les mains avec la satisfaction d'avoir fait coup double.

La clause dont nous venons de parler n'était pas la seule qui, dans les collections collectives, fût défavorable aux cadres ; il y avait aussi celle qui était relative à leur rémunération pendant les périodes de réserve : elle prévoyait, en effet, que pendant leur absence, leurs appointements leur seraient intégralement versés, mais que, en contre partie, ceux d'entre eux qui étaient officiers devaient rembourser à l'entreprise la solde qu'ils auraient, pendant ce laps de temps, touchée de l'armée française. Etant donné qu'il s'agissait là que des sommes relativement minimes, un certain nombre de grandes sociétés ne cherchèrent pas à invoquer cette clause, mais d'autres, dirigées pourtant par d'excellents patriotes et bénéficiant de commandes importantes pour la défense nationale, n'hésitèrent point à l'appliquer de la façon la plus rigide. Les périodes militaires devenaient donc pour les intéressés une source de frais supplémentaires, puisque, dépensant plus que dans la vie civile normale, ils ne touchaient aucune indemnité compensatrice. L'intérêt avait dû faire oublier à certains directeurs leurs sentiments militaristes...

Il y avait d'ailleurs, parmi les patrons, des hommes qui n'avaient pas attendu les conventions collectives pour introduire dans les contrats de travail qu'ils faisaient signer à leurs collaborateurs, des dispositions qui mettaient pratiquement ces derniers à leur merci, celle notamment qui leur interdisait, au cas où ils viendraient à quitter l'entreprise, de se faire réembaucher pendant un certain temps dans une affaire similaire. Certaines grandes usines françaises avaient même découvert un moyen particulièrement efficace d'obtenir le respect des engagements signés. Chaque mois, sur le salaire des techniciens, était prélevé un certain pourcentage destiné à leur constituer un pécule, pécule qui était bloqué pendant 5 ans s'ils quittaient leur entreprise, et ne leur était restitué que si, durant ce laps de temps, ils n'acceptaient pas un emploi dans une maison concurrente. On voit, par conséquent, dans quel dilemme étaient enfermés les techniciens : ou perdre une somme d'argent importante, ou renoncer à une situation intéressante qu'aurait pu leur valoir l'expérience acquise dans une technique donnée.

Si, laissant de côté ces clauses accessoires dont on s'est peut-être trop servi, nous cherchons à déterminer ce qu'a été dans

l'industrie en général, et dans les grandes usines en particulier, l'influence des conventions collectives sur la situation des cadres, il nous semble qu'elles ont amené une fâcheuse tendance AU NIVELLEMENT DES SALAIRES, et ceci est particulièrement vrai pour ceux dont l'activité est spécifiquement technique. Si l'on considère une catégorie déterminée de techniciens, par exemple les ingénieurs de telle formation et de telle ancienneté, on constate, chez les dirigeants des grandes sociétés, un souci constant de leur conserver des appointements identiques en dépit des différences de valeur et surtout de fonctions, qui devraient permettre d'effectuer entre eux une discrimination. M. X..., par exemple, qui est un ingénieur brillant, se trouve, en dépit de sa jeunesse, nommé à un poste qui le met très au-dessus de ses homologues Y... ou Z... Si, très flatté de cet avancement, il demande avec discrétion quelles répercussions cet accroissement de responsabilités aura sur son traitement futur, il s'entend rétorquer, en général, qu'il est difficile pour le moment de réajuster son salaire car MM. Y et Z qui sont au moins aussi anciens que lui, pourraient s'en émouvoir et réclamer à leur tour un traitement identique. Et l'on se débarrasse de lui avec quelques paroles creuses telles que « patientez, vous n'aurez pas lieu de vous plaindre », ce qui n'engage évidemment à rien. Il est inutile de dire que nous rejettons un tel système qui, inspiré par une basse démagogie et un égalitarisme hors de saison, constitue une dangereuse prime à la médiocrité. Un chef d'entreprise digne de ce nom devrait savoir faire parmi les cadres la discrimination entre ceux dont le départ lui causerait un grand préjudice, et ceux qu'il pourrait, au contraire, remplacer sans grande difficulté, faire aux premiers une situation de choix, et aux autres une situation moyenne et tenir à ces derniers, en cas de réclamation, les propos suivants : « Oui, M. X... bénéficie d'un régime de faveur parce qu'il me donne satisfaction ; accomplissez votre tâche aussi bien que lui, et je vous traiterai de la même manière ». Il suffirait de rappeler par surcroît, au mécontent, quelques-unes de ses erreurs les plus récentes pour qu'il s'en aille penaud sans demander son reste.

A côté de ce non-sens monstrueux que constitue un égalitarisme outrancier, l'industrie nous offre aussi le spectacle d'une anomalie des plus curieuses, au moins de prime abord : la situation des ingénieurs dont la fonction est exclusivement technique, se trouve très inférieure matériellement et moralement à celle de

leurs collègues des services financiers, administratifs et commerciaux. Ces derniers, en particulier, jouissent d'une condition des plus favorables : appelés par leur emploi à de nombreux et agréables déplacements, alors que la vie des techniciens est spécifiquement sédentaire, rémunérés d'une manière plus avantageuse, et recevant notamment un pourcentage du chiffre des ventes, ils jouissent, par surcroît, au sein de l'entreprise, d'une considération bien supérieure à celle dont leurs camarades sont entourés. Psychologiquement parlant, d'ailleurs, la chose, si l'on y réfléchit, n'a rien que de très normal. Si l'on se place d'abord au point de vue du service financier, on constate qu'il n'entend parler des services techniques que lorsque ces derniers ont besoin de crédits, alors que le vendeur ne se signale à son attention que pour lui apporter de nouvelles commandes ; pour le « financier », le technique est ce qui demande de l'argent, et le commercial ce qui en rapporte. Quant à la direction générale, elle ne manque pas d'être alertée par les différents services en rapport avec la clientèle, chaque fois que l'exécution d'une commande est défectueuse ou tardive. Il est bien rare que ceux-ci agissent de même lorsque le cas inverse se produit. Le directeur général n'entend sur le compte de ses techniciens que des critiques et jamais des compliments ; il ne faut donc pas s'étonner si, à la longue, il finit par se faire d'eux une moins bonne opinion. Déconsidérées aux yeux de tous, les fonctions techniques sont de moins en moins recherchées, et les ingénieurs aspirent de plus en plus à les délaisser pour consacrer leur activité à des tâches moins arides et plus cotées. Ce n'est pas cette tendance qui contribuera à rehausser le niveau de la production industrielle française. La technique, méprisée là où elle devrait être reine, telle est la grande et curieuse anomalie dont nous avons parlé au début de ce paragraphe.

Mais il convient maintenant de franchir les limites de l'entreprise et d'embrasser, par une vue d'ensemble, la totalité de l'économie française, en nous demandant ce que reçoivent les cadres et notamment les cadres techniques dans la répartition des richesses. Dans un article paru il y a quelques mois dans *La Vie Industrielle*, et intitulé « Le commandement ne se détaille pas », nous avons relevé la phrase suivante : « Depuis 1936, la rémunération des cadres s'est amenuisée, et nous avons assisté à un écrasement de la hiérarchie des salaires. Dans une étude faite

par la section régionale de Nantes de la Fédération Nationale des Ingénieurs, il est indiqué qu'en 1914, alors qu'un manoeuvre gagnait 100 francs, un ingénieur en touchait 620 ; en 1942, pour 100 francs que touche le manoeuvre, l'ingénieur n'en perçoit plus de 386. Ces chiffres se passent de commentaires. » Nous ne pouvons que souscrire aux conclusions de cet article, en faisant observer toutefois que le chiffre qui ressort de nos investigations personnelles est très inférieur à 386 ; actuellement, nous connaissons des manoeuvres qui gagnent mensuellement plus de 2.000 francs, et de nombreux ingénieurs qui, après 7 ans d'industrie, reçoivent un traitement mensuel de l'ordre de 5.500 à 6.000 francs, ce qui donne un coefficient variant entre 275 et 300. Comme, étant donné la dureté des temps, le manoeuvre, avec ses 2.000 francs, a juste ce qu'il lui faut pour nourrir une famille, ce n'est donc pas lui qui est trop payé, c'est l'ingénieur qui ne l'est pas assez. Il faut, croyons-nous, attribuer la responsabilité de cet état de choses à la manière dont s'est opérée depuis quelques années la hausse continue des salaires nominaux. Lorsque les conventions collectives, les arbitrages, les actes du gouvernement, ou le bon vouloir des directeurs généraux, ont fait obtenir aux travailleurs un réajustement de leurs salaires, ils ont donné à celui-ci la forme d'une indemnité constante, et ne dépendant pas en particulier des gains antérieurs des divers intéressés ; on n'a pas dit, du moins en général, « à partir de telle date, les traitements et salaires sont relevés de 10 % », on a dit « ils seront majorés de 100 francs ou de 200 francs ». Un enfant du certificat d'études aurait pu dire que 100 francs de majoration pour un salaire de 1.000 francs cela représente un supplément de 10 %, mais que pour un traitement de 3.000 francs, cela ne constitue qu'une amélioration de 3,3 %. Cette opération s'étant plusieurs fois renouvelée, la hiérarchie des salaires s'est peu à peu estompée, et nous observons dans ce domaine cette même tendance au nivellement que nous avons déplorée en examinant l'échelle des traitements dont bénéficient les cadres eux-mêmes.

Ces constatations nous amènent, d'ailleurs, à élargir le champ de nos observations et à nous demander si la part que les cadres prélèvent sur le revenu national est bien en rapport avec leur importance réelle dans l'œuvre de production. A notre grand regret, nous ne pouvons, faute de loisirs, procéder à travers la France à une enquête minutieuse qui nous apporterait la réponse

cherchée. Pourtant, il nous est possible de citer quelques chiffres : en 1938, le traitement annuel d'un grand nombre d'ingénieurs salariés était inférieur à 35.000 francs et ceux qui gagnaient plus de 50.000 francs étaient vraiment des exceptions. Si l'on se fiait simplement aux statistiques fiscales, la situation faite aux ingénieurs ne semblerait pas des plus mauvaises, puisque sur les 2.795.473 contribuables, redevables de l'impôt sur le revenu de 1938, il n'y a eu que 227.264 imposés pour des revenus supérieurs à 50.000 francs (1). Seulement, la fraude fiscale est, comme chacun le sait, considérable et, en 1938 par exemple, alors que le total des revenus déclarés et frappés des divers impôts cédulaires n'a été que de 150 milliards environ (2), on évaluait à 300 milliards le revenu réel de la France (3). Ce n'est donc pas dans les statistiques fiscales que nous pouvons espérer trouver la réponse à la question posée. Selon nous, la méthode la plus simple et la plus sûre consiste à rechercher quel niveau d'existence pouvait espérer, avant guerre, un technicien normal ayant quelques années de pratique et ne possédant d'autre source de revenu que son travail. Au début de 1938, dans la métallurgie parisienne, un ingénieur âgé d'une trentaine d'années, et travaillant dans l'industrie depuis 4 ou 5 ans, gagnait environ 3.000 francs par mois, compte tenu des conventions collectives et des diverses modifications qu'elles avaient subies par suite des sentences surarbitrales successives. Que pouvait faire, avec ses 36.000 francs par an, cet ingénieur s'il était par exemple marié et père d'un enfant ? Nous avons estimé à 20.000 francs par an les frais de nourriture de ce ménage (ce qui n'est pas considérable puisque cela ne représente que 18 francs par jour et par personne), à 4.000 le montant du loyer (pour un appartement modeste), à 4.000 francs également celui des dépenses nécessaires pour entretenir et renouveler le linge, les vêtements et les chaussures, enfin à 2.000 francs le total des divers impôts. Si l'on ajoute que cet ingénieur devait encore assurer à sa famille le chauffage et l'éclairage, lui offrir quelques distractions et quelques jours de vacances, régler si nécessaire les honoraires du médecin et les notes du pharmacien, sans compter les menues dépenses quotidiennes de la vie domestique, on voit que ses appointements lui permettaient tout au

(1) P. REBOUD. Précis d'Economie Politique. II addendum, p. 9.

(2) H. LAUFENBURGER. Revenu et Impôt, p. 62.

(3) — — — — — p. 70.

plus de vivre très simplement, et de faire dans les années les plus favorables quelques modestes économies. Le technicien qui contribue plus que tout autre à la production des richesses, ne reçoit donc qu'une part dérisoire de ces dernières. Les gros revenus sont réservés à un certain nombre d'individus de toute sorte, parmi lesquels, à côté de rares intellectuels et de quelques grands chefs d'industrie, dont le rôle est sans doute important, mais dont la part est peut-être excessive comparée à celle de leurs collaborateurs directs, l'on rencontre des représentants du grand commerce et de la haute finance, simples intermédiaires sur le marché des produits ou sur celui de l'argent, et de véritables parasites comme les spéculateurs et les trafiquants divers, habiles à violer les lois à la faveur de l'indulgence des pouvoirs publics et des magistrats. Il est vrai que les techniciens des usines, comme d'ailleurs tous les détenteurs de revenus fixes, acquittent la totalité des impôts dont ils sont redevables, alors que la fraude fiscale est chose normale pour la plupart des bénéficiaires de revenus importants. Si donc les cadres n'ont pas droit à un grand morceau du gâteau que constitue le revenu national, en contre-partie leur participation aux dépenses publiques est loin d'être négligeable... Ceci compense cela, diront les humoristes.

II. La vie dans une grande usine

La diversité des destinées... La routine et l'inertie... Leurs causes et leurs effets... L'arrivée à l'usine... Les notes et papiers divers... Les conférences de cadres... Les tâches imposées aux techniciens... La cessation du travail... La carrière de la majorité des techniciens...

Nous ne pouvons avoir la prétention de dresser un tableau type de la carrière industrielle des cadres en raison de l'extrême diversité de leurs destinées. Tel qui débuta comme apprenti dirige aujourd'hui une immense entreprise. Tel autre qui sortit jadis major de l'une de nos grandes Ecoles termine sa carrière, modeste et oublié, dans quelque bureau d'études. La valeur de chacun, sa capacité de travail et son caractère, la chance aussi sont des facteurs de réussite ou d'insuccès et il est aussi faux de se représenter la carrière des techniciens comme une existence dorée que comme une vie de miséreux. Pourtant, il nous semble que, dans une grande usine, cette vie comporte généralement un

certain nombre de traits caractéristiques que nous allons indiquer dans les lignes qui vont suivre.

Les filles de Danaüs ayant tué leurs époux furent condamnées, nous dit la légende, à remplir d'eau un tonneau sans fond ; dans cet épisode de la mythologie, que nous avons étudié jadis comme un simple fait banal, nous croyons découvrir aujourd'hui une profonde leçon : il n'est, au point de vue moral, rien de plus pénible que d'accomplir des efforts que l'on sait par avance voués à la stérilité. Le supplice des Danaïdes se renouvelle tous les jours pour les techniciens jeunes et enthousiastes qui, dépensant toute leur énergie à rechercher une amélioration de la qualité du travail ou un accroissement de son rendement, voient leurs efforts sans cesse annihilés par la routine et l'inertie.

La routine et l'inertie sont des maux inhérents à toutes les grandes collectivités où règnent depuis un certain temps la division et la spécialisation des tâches. Une organisation basée sur de tels procédés prétend, en effet, contraindre chaque individu à travailler suivant un processus fixé à l'avance, et à un rythme bien déterminé, et lui interdire de s'en écarter pour quelque motif que ce soit, sous peine d'être un élément de perturbation et de désordre. Les gestes d'abord appris avec beaucoup de difficulté deviennent peu à peu automatiques, les méthodes de travail imposées non sans effort paraissent, à la longue, chose naturelle, de nouveaux réflexes se créent et la disparition même de celui qui a conçu cette organisation ne réussit pas à détruire des habitudes désormais solidement établies. Ce qui, par contre, est dès cet instant perdu de vue, c'est l'idée directrice qui l'a amené à adopter telle solution plutôt qu'une autre, c'est la notion précise de ce qu'il y a eu d'essentiel, d'intangible dans ses réformes, par opposition à ce qui n'en a été que l'accessoire, à ce qui peut être modifié à volonté. La routine naît le jour où, par une sorte d'accord tacite, les cadres conviennent de respecter religieusement, à l'avenir, l'état des choses acquis, et où le technicien téméraire, qui prétend faire quelque innovation, se voit opposer, par l'unanimité de ses collègues, la phrase traditionnelle : « on a toujours fait ainsi, et cela a toujours bien marché ». Il en résulte parfois des situations aussi invraisemblables qu'amusantes, comme le montre cette anecdote absolument authentique, que nous tenons de l'un de nos camarades. Une usine française désirant exploiter pour la fabrication d'appareils électriques une licence de brevet

qui lui avait été concédée par une société étrangère, avait obtenu de cette dernière qu'elle lui envoyât l'un de ses ingénieurs lors de la mise en route de cette fabrication. Parmi les procédés de contrôle figurait notamment une méthode d'essai par le son, assez délicate, et pour laquelle le technicien étranger avait formé dix ouvriers qu'il avait choisis dans l'entreprise. Quelques années plus tard, les cadres qui avaient participé au lancement de cette fabrication ayant quitté la société, ces ouvriers passèrent aux yeux de leurs successeurs pour des spécialistes irremplaçables, et l'on entendit même un directeur affirmer catégoriquement que cet essai par le son exigeait des individus exceptionnellement doués, et possédant notamment, suivant sa propre expression, « l'oreille électrique ». Nul ne se serait donc permis de faire une observation quelconque à ceux qui en étaient chargés et encore moins de leur faire changer leur façon d'opérer. Or, notre camarade ayant été amené par ses occupations à séjourner dans l'atelier où se déroulaient ces mystérieux essais, et ayant observé attentivement la manière de les effectuer, eut, par hasard, l'idée de s'installer à un poste de contrôle inoccupé afin de se rendre compte de la difficulté de l'opération. Quelle ne fut pas sa surprise de constater qu'après une heure d'entraînement, il obtenait les mêmes résultats que les dix prétendus spécialistes. Les expériences faites par un certain nombre de ses camarades confirmèrent ses conclusions : l'oreille électrique n'était qu'un mythe et, à l'exception de quelques individus atteints de surdité, tous les ouvriers de l'entreprise étaient physiquement aptes à effectuer les fameux essais.

Mais si une organisation poussée conduit l'individu à accomplir sans penser la même série de gestes, elle l'habitue aussi à les exécuter à un rythme immuable, et sans se préoccuper de tout ce qui n'est pas sa propre besogne. La division du travail et la spécialisation des tâches, tout en rendant les hommes solidaires les uns des autres, les dispensent pourtant de se connaître pendant l'accomplissement de l'effort commun. Le travail à la chaîne nous fournit d'ailleurs sur ce point un exemple frappant : l'interdépendance des individus y est aussi absolue que possible, et cependant chacun accomplit régulièrement le geste qui lui incombe, sans regarder ses voisins, n'ayant pour unique objectif que la pièce qui se présente devant lui. Il en est de même pour les cadres de services différents qui, bien souvent, ne se connaissent

pas, quoique dans le processus de production leur action soit étroitement liée, ce qui est le cas par exemple du contremaître qui dirige l'exécution d'un appareil et du dessinateur qui en a fait le croquis. A la longue, l'accoutumance à un rythme invariable devient chez l'individu une incapacité absolue de modifier sa propre cadence, alors même que les circonstances l'exigent ; quant à l'habitude de travailler sans se préoccuper des autres, elle le conduit à les ignorer obstinément, même lorsque leur intervention pourrait éviter une catastrophe. Le contremaître d'un atelier de finition, habitué à vernir les tôles après un simple dégraissage préalable, reçut un jour, par exception, quelques tôles rouillées ; respectueux de la consigne et soucieux de tenir les délais qui lui étaient fixés, il se contenta de les traiter de la manière habituelle, estimant n'être pas autorisé à effectuer une opération supplémentaire de décapage, et craignant d'ailleurs que celle-ci ne la mît en retard sur le programme prévu ; pourtant, l'autorisation nécessaire aurait pu être facilement obtenue du service compétent et, en forçant un peu l'allure, le retard aurait été évité. Six mois plus tard, la direction apprit que les derniers appareils fabriqués étaient refusés par les clients ; cherchant quelle pouvait être la cause de ce regrettable incident, elle ne se douta jamais qu'elle le devait à l'inertie et à l'indifférence de l'un de ses contremaîtres.

Horreur absolue de l'innovation, absence d'initiative, apathie générale, tels sont les brillants résultats d'une organisation poussée à l'excès et dont on a voulu faire une fin en soi, alors qu'elle n'aurait jamais dû être qu'un simple moyen, la production demeurant le but suprême. On n'imaginerait pas que des individus enthousiastes et dynamiques fussent capables de supporter une telle ambiance, et cependant, quelques années passées dans l'industrie suffisent bien souvent à faire d'eux des êtres sans ressort, las de lutter en vain, désirant seulement vivre tranquilles et travailler en paix. Une telle évolution est la conséquence de l'existence que, dans les grandes usines, mènent les techniciens, car cette vie use les énergies et étouffe les plus fortes personnalités.

Deux fois par jour, à heure fixe, après une course éperdue depuis la station du métro ou d'autobus la plus proche, la totalité du personnel franchit la porte de l'atelier, et se précipite vers la pendule de pointage pour y accomplir l'une des formalités les plus

importantes de la journée ; une omission de pointage, quel qu'en soit le motif, constitue en effet aux yeux de la direction l'une des plus lourdes fautes qui puisse se commettre. L'on nous a cité l'exemple d'un ingénieur qui aimait à ce point son métier qu'il en oubliait parfois de prendre son repas de midi et même... de se rendre à la fameuse pendule ; ses chefs étaient au désespoir : « Travaillez un peu moins si vous le voulez, lui disaient-ils, mais avant toute chose, n'oubliez pas de pointer ». Cette première formalité une fois accomplie, chacun gagne sa place sans précipitation inutile et, tout en jetant au passage un coup d'œil vers le tableau où sont affichées les notes de service, sorte de décisions sans appel du Service du Personnel : « Le 14 Juillet, en raison de la fête nationale, les ateliers et bureaux seront fermés toute la journée »... « Il est rappelé au personnel qu'il est interdit de fumer sous peine de renvoi immédiat »... « Des vols s'étant récemment commis, nul ne devra désormais pénétrer dans l'usine avec une mallette ou un sac : seuls seront tolérés les filets à provisions »... « la Direction, sûre d'interpréter la volonté des cadres de l'établissement, a désigné pour les représenter au Comité Social d'entreprise MM. X... et Y... », etc... A ce moment, retentit une sirène (« on me siffle du dehors comme un maître siffle son chien », disait un ouvrier, dont M. Max LAMBERT (1) rapporte les paroles), ou un coup de klaxon faisant sursauter ceux qui prématurément se sont mis au travail ; on entend dans les ateliers le ronflement des moteurs et le bruit des machines qui se mettent en route.

Sur les bureaux, s'amoncellent les fiches, bulletins et notes, papiers multicolores et de toutes dimensions, devenus aussi indispensables au fonctionnement des grandes entreprises que les matières premières ou les ingrédients divers. C'est ainsi notamment, qu'entre les différents services s'établit une correspondance incessante au moyen de « notes », formant un véritable « courrier intérieur » dont les levées et les distributions sont assurées à heures fixes par des employées appelées « messagères ». Ces notes sont de deux sortes : les unes, que l'on peut qualifier de « directes », n'intéressent que leur destinataire, et elles sont adressées à ce dernier dans le but de lui communiquer une information, ou de lui poser une question quelconque. Cette seule

(1) Op. cit. p. 68.

définition nous permet de comprendre pourquoi elles sont peu utilisées : si l'on désire interroger ou renseigner quelqu'un, il est infiniment plus commode de lui dire rapidement par téléphone ou de vive voix ce qu'on aurait mis un quart d'heure à expliquer par écrit. Mais il est d'autres notes que nous appellerons « indirectes » et qui comportent, à côté de l'exemplaire original remis à l'intéressé, un certain nombre de copies adressées aux grands chefs de l'entreprise, qui sont les véritables destinataires, ceux que l'on se propose de tenir au courant d'un incident quelconque. Un préparateur de fabrication écrit, par exemple, à l'un des contremaîtres : « J'ai constaté que dans votre atelier les pièces continuent à être fabriquées suivant une méthode que j'ai déjà proscrite. Dans ces conditions, je dégage ma responsabilité de toutes les difficultés qui pourront se produire au moment de l'assemblage », et il adresse une copie de ses observations au chef du planning, son supérieur hiérarchique, au directeur des ateliers, dont dépend le contremaître, et au directeur de l'usine, leur chef commun. C'est, on le voit, un moyen détourné de signaler à ces derniers la mauvaise volonté du contremaître. Le choix des personnes auxquelles doivent être adressées les copies est d'ailleurs tout un art, et l'on cite des individus sans grande valeur qui doivent à leur habileté en cette matière un avancement inespéré. Mais revenons-en à notre contremaître ; attaqué, il se défend en accusant le préparateur, cependant que le directeur des ateliers met en cause le chef du planning, et que le directeur de l'usine, submergé par un flot de copies diverses, se contente de renvoyer chacune à son expéditeur en y inscrivant la phrase traditionnelle : « M. X... m'en parler ». Un temps précieux est ainsi consacré à des polémiques sans intérêt au détriment de la technique elle-même ; la baisse de rendement qui en est la conséquence entraîne une diminution des bénéfices de l'entreprise, en même temps que ses frais généraux se trouvent majorés du prix des tonnes de papier qu'exige cette correspondance superflue et des appointements de l'armée de dactylos qu'elle nécessite.

Frappés de la stérilité de ces discussions écrites, certains chefs ont eu l'idée de réunir de temps en temps, en leur présence, quelques-uns de leurs subordonnés, de discuter avec eux des diverses questions en cours, et de régler de la sorte toutes les affaires litigieuses. Ces conférences de cadres, qui auraient dû donner des résultats excellents, ont cependant causé souvent de

lourdes déceptions : d'une part, on les a sans raison multipliées à l'infini, au point que certains chefs de service y passent leurs journées et ne peuvent, faute de temps, accorder cinq minutes d'entretien particulier à ceux qui dépendent d'eux. D'autre part, ce n'est point chose facile que de conduire une conférence, et si l'on ne sait pas maintenir une discipline de discussion extrêmement stricte, la conversation a tôt fait de s'écarter du sujet traité. L'on devait s'occuper de la fabrication des roues dentées, et tout à coup l'on s'aperçoit que l'on parle du fonctionnement des boîtes de vitesse, après avoir consacré quelques minutes au parallélisme des axes, puis au graissage des paliers. Enfin, dans ces discussions, la victoire revient généralement, même s'il n'a pas raison, à celui qui possède la plus grande facilité d'élocution, à celui qui sait mentir avec assurance, ironiser avec esprit, et nier l'évidence avec sérénité. Nous avons connu des individus qui, se trouvant dans une position difficile, n'hésitaient pas à accuser sans motif l'un de leurs collègues absent de la conférence et ne s'attendant pas à être mis en cause ; appelé alors à s'expliquer sur les fautes dont il était accusé, ce dernier, ignorant même de quoi il s'agissait, manifestait la surprise la plus complète et donnait ainsi à tout le monde l'impression d'être le vrai coupable. « Votre étonnement, lui disait-on, montre clairement que vous vous désintéressez de votre travail ». A côté de ces individus qui nuisent à leurs semblables par leur habileté à rejeter sur autrui la responsabilité des erreurs qu'eux-mêmes ont commises, il en est d'autres qui leur causent un égal dommage par la facilité avec laquelle ils accueillent et propagent, en les déformant encore, les diverses légendes qui chaque jour prennent naissance au sein de l'entreprise. « En passant à l'atelier de décolletage, dit X... à Y..., j'ai remarqué que les tours automatiques étaient arrêtés ». Après réflexion, Y... répète la nouvelle à Z... de la manière suivante : « Les tours automatiques sont actuellement arrêtés par manque de matière première ». Z... ajoute alors son interprétation personnelle et annonce à T... : « Par suite d'un retard dans le lancement des ordres d'achat, il n'y a plus d'acier de décolletage en stock », etc... Et voilà comment un incident banal prend l'allure d'une catastrophe lorsqu'il est rapporté aux dirigeants de l'entreprise. L'on rencontre même des individus (heureusement peu nombreux) qui assistent aux conférences sans prêter la moindre attention aux discussions en cours, préférant penser à

tout autre chose, bavarder avec leur voisin, ou plus simplement se laisser aller à une douce somnolence. Leur embarras, lorsqu'ils sont interrogés à l'improviste, est d'ailleurs d'un irrésistible comique.

Que peut-on attendre de conférences trop nombreuses, souvent mal dirigées, et dont la bonne marche est troublée par la mauvaise foi des uns et la crédulité des autres ? Assurément pas grand chose. Si le directeur de la discussion ne sait pas la conduire de façon magistrale, si, comme cela arrive souvent, il se laisse entraîner loin de son sujet, ou impressionner par les beaux parleurs, s'il prête l'oreille aux calomnies, ou accueille avec facilité les fausses nouvelles, la séance se termine au milieu de la confusion générale. Cependant, il reste encore à accomplir une formalité devenue capitale dans les grandes usines : la rédaction du compte-rendu. Dicté au secrétaire de séance par celui qui la préside, dactylographié et remis à ceux qui y ont assisté (et qui ne prennent d'ailleurs pas le temps de le lire), il est en réalité destiné aux grands chefs de l'entreprise, auxquels une copie en est adressée, afin de leur montrer que l'on a su mettre à profit la réunion pour prendre les décisions qui s'imposaient. Un paragraphe est consacré à chaque affaire ; comme, de façon générale, la cause des difficultés qu'elle comporte n'a pu être déterminée avec précision au cours de la conférence, on se contente de résumer la question litigieuse en termes aussi vagues que possible, et d'indiquer le nom d'un technicien chargé de faire une investigation sur ce point, et de fournir un rapport à une date déterminée. La désignation de celui-ci donne d'ailleurs lieu à une nouvelle discussion au cours de laquelle chacun s'efforce de démontrer, avec des arguments irréprochables, qu'une telle étude est de la compétence de son voisin, si bien que le choix se porte en définitive sur le plus modeste et le plus discret. Son enquête, fortement entravée par le mauvais vouloir de la plupart de ses collègues, l'amènera probablement à découvrir des faits nouveaux qui, modifiant complètement le problème posé, provoqueront encore à la conférence suivante des discussions passionnées, et rendront indispensable une investigation supplémentaire. Ainsi, durant plusieurs semaines consécutives, les mêmes incidents se reproduiront jusqu'au jour où tant d'hypothèses auront été émises, tant d'expériences auront été faites, que, par la force des choses, la solution cherchée finira par s'imposer malgré la mauvaise foi des uns, et l'indifférence et l'incapacité des autres.

En dehors des heures perdues à discuter dans le vide ou à rédiger des notes sans intérêt, le technicien devrait, au moins, pouvoir se consacrer pleinement à la technique qu'il aime, et à laquelle il s'est donné, et vivre ainsi à l'usine les moments les plus passionnants de sa vie. Hélas, dans ce domaine aussi, la routine et l'inertie ont fait des ravages ; ceux qui parlent d'innovation sont attaqués sans merci, et s'ils refusent de se rendre à la raison, impitoyablement écrasés. L'ingénieur qui, dans son laboratoire, voudrait mettre au point des méthodes d'analyses absolument neuves, doit se contenter d'effectuer, à longueur de journées, et par les procédés les plus archaïques, les mêmes essais. Le technicien du bureau d'études qui aimerait à étudier des appareils nouveaux, est seulement chargé de rectifier quelques cotes et de modifier des détails sans importance sur ceux qui existent. L'organisateur qui désirerait instaurer des méthodes de travail plus modernes, en est réduit à calculer le prix de revient des divers assemblages à l'aide de barèmes établis à l'avance, ou à indiquer des procédés de dépannage rudimentaires permettant de ne pas mettre au déchet des fabrications défectueuses. De ce fait, la vie professionnelle des uns et des autres se déroule sous le signe de la monotonie la plus absolue, et c'est presque avec un soupir de soulagement que le soir, jetant un coup d'œil sur leur montre, ils voient approcher l'heure où chacun, après un dernier arrêt à la pendule de pointage, s'enfuira par la grande porte avec la même hâte que le captif qui voit s'ouvrir devant lui les portes de sa prison.

Telle est donc souvent, dans les grandes entreprises, l'existence des techniciens : une vie sans gloire, où l'énergie s'épuise en luttes stériles, où l'habitude d'accomplir sans cesse les mêmes besognes amoindrit l'intelligence et où, faute de les utiliser, on perd peu à peu les connaissances que l'on a eu tant de mal à acquérir. Les individus les plus ardents et les plus enthousiastes subissent eux-mêmes à la longue les effets de cette atmosphère déprimante, à l'exception de quelques révoltés qui ne veulent pas que s'éteigne la flamme qui brûle en eux. « Lorsque les ingénieurs ont passé quelques années ici, disait récemment à l'un de nos camarades le chef du personnel d'une grande usine, ils sont littéralement usés ». De fait, la personnalité de ces hommes disparaît peu à peu et, perdant toute originalité, ils tendent à devenir des êtres en tous points identiques, traités d'ailleurs comme tels par ceux qui les

emploient. Parfois, le départ de l'un des grands chefs, ranimant les illusions en sommeil avec la perspective d'un avancement possible, fournit à quelques-uns l'occasion de faire un beau rêve. Le réveil n'en est que plus pénible car, dans ce genre de compétitions, ce n'est pas toujours le plus méritant qui l'emporte, mais souvent, au contraire, le plus intrigant, celui qui bénéficie des appuis les plus solides. Il arrive même qu'à la stupeur générale, on aille chercher hors de l'entreprise celui qui doit occuper le poste vacant et si ardemment brigué. La vie continue « de janvier en janvier, d'espoirs réalisés en espoirs déçus », suivant l'expression de notre camarade F. BOUQUEREL et, lorsque la vieillesse vient les surprendre, la majorité des techniciens, ne possédant encore qu'une situation médiocre, s'y accrochent désespérément, craignant que leur âge déjà avancé ne leur soit une gêne considérable dans la recherche d'une autre place. « Ces hommes qui ont vécu de 20 à 40 ans avec l'espoir de se faire remarquer, écrit M. F. BOUQUEREL, n'ont plus maintenant qu'un seul espoir : se faire oublier ». Puis vient l'heure appréhendée où ils doivent quitter l'industrie d'une façon définitive ; avec leurs modestes économies, éventuellement avec les rentes versées par les divers systèmes de retraites, fondées pendant l'entre-deux-guerres par quelques-unes des grandes sociétés, et dont la généralisation apparaît comme une impérieuse nécessité dans les heures instables que nous vivons, ils se retirent dans quelque coin tranquille, se souvenant parfois avec mélancolie des illusions et de l'enthousiasme de leurs vingt ans.

III. La question des inventions et le déclin de la technique française

Les faits... Les causes du déclin de notre industrie... Les réformes nécessaires...

M. Paul ZIEGLER, Président de la « Compagnie de construction mécanique », a fait récemment à « l'Association des grands ports français », une conférence sur « La régénérescence de l'industrie française ». Le texte en a été reproduit dans *L'Usine* du 29 Juillet 1943, et nous en avons extrait le passage suivant :

« L'industrie française a été en régulière et constante décroissance depuis la fin du second empire.

A l'Exposition universelle de 1867, elle occupait encore en Europe, et même dans le monde entier, notamment l'industrie

mécanique, une toute première place, pleinement justifiée d'ailleurs.

Les FARCOT, les BRÉGUET, les André KOEHLIN, et beaucoup d'autres, étaient des noms de réputation mondiale.

Depuis la fin du second empire, l'industrie française perdit lentement sa prédominance, malgré quelques ressauts significatifs et incontestables, mais malheureusement limités dans le temps et dans le nombre.

A vrai dire, l'on ne peut pas prétendre qu'intrinsèquement l'industrie française ait rétrogradé. CE SONT PLUTOT LES INDUSTRIES ÉTRANGÈRES QUI PROGRESSÈRENT PLUS RAPIDEMENT.

La Suisse, l'Allemagne, l'Italie virent apparaître dans les constructions mécanique et électrique des progrès immenses, tandis que, sauf quelques exceptions, en France on restait stationnaire.

Il est remarquable, cependant, que jusqu'au début du XX^e siècle, la construction française des chaudières à vapeur, notamment les chaudières marines, garda une suprématie telle que beaucoup de marines étrangères avaient leurs navires équipés avec des chaudières françaises, ou construites d'après des licences françaises.

Les DELAUNAY-BELLEVILLE, les NICLAUSSE, les AUGUSTIN-NORMAND sont des noms qui sont dans toutes les mémoires.

Mais peu à peu l'industrie étrangère des chaudières se développa avec beaucoup d'intensité, et les chaudières françaises, dont la construction ne s'était pas perfectionnée autant, disparurent du marché étranger.

L'industrie automobile fournit un exemple analogue. Elle a connu également un essor considérable et a occupé, pendant de longues années, la première place dans le monde.

Dans tous les pays du monde, l'on ne voyait que des automobiles françaises et les voitures étrangères étaient chose totalement inconnue.

Aujourd'hui, malheureusement, cette industrie n'atteint plus péniblement que la cinquième place et ne fait plus d'exportation, limitant son activité exclusivement au marché intérieur. »

Pourtant, il y a encore quelques industriels français dont les découvertes et les réalisations font honneur à notre pays ; M. ZIEGLER les cite, et il ajoute :

« Voici des exemples qui viennent démontrer que, malgré une décadence générale de l'industrie française, dans la plupart des branches, sauf dans celle des industries de luxe, il y a eu des exceptions, hélas trop rares, qui n'ont pas empêché l'industrie française de reculer au septième rang de l'industrie mondiale. »

M. ZIEGLER, dont l'autorité en cette matière est indiscutable, a ainsi exprimé tout haut ce que la plupart des techniciens pensent, ce qui, depuis des années déjà, est l'objet de leurs préoccupations, et ce que le public, dans son immense majorité, ignore : la France est en train de se laisser distancer par les pays industriels des deux continents. Dans le domaine des techniques anciennes, elle a perdu la plupart de ses marchés extérieurs sans réussir à en conquérir d'autres, et voici que son marché intérieur lui-même, est menacé ; quant aux techniques nouvelles, mieux vaut n'en point parler : le retard pris par les usines françaises est tel, qu'elles en sont souvent réduites à copier les appareils fabriqués par les sociétés étrangères, et à leur payer de ce fait des redevances énormes qui, rappelons-le, s'inscrivent naturellement au passif de notre balance des comptes.

Si, du moins, certains indices nous permettaient d'espérer un redressement prochain, il n'y aurait là que demi mal ; hélas, la situation s'aggrave chaque jour et, tandis que nous parvions l'écho des découvertes sensationnelles faites par les techniciens étrangers, nous ne trouvons, pour ainsi dire, aucun français capable de leur donner la réplique. L'absence de nombreux ingénieurs actuellement prisonniers ou partis au titre de la relève, l'état de déficience physique de ceux qui restent, et la pénurie de matières premières, n'ont fait qu'aggraver une situation déjà sérieusement compromise avant la guerre. La France est demeurée inégalable dans la haute couture et l'article de Paris, les produits de son sol sont merveilleux, ses sites enchanteurs et sa cuisine raffinée, même en période de restrictions. Pourtant, en dépit de toutes ces supériorités que l'étranger ne parviendra jamais à lui ravir, nous estimons indispensable qu'elle demeure une grande nation industrielle, car en perdant son industrie, elle perdrait en même temps sa richesse, sa puissance et, par conséquent, son rayonnement spirituel. Le devoir des techniciens aujourd'hui est donc clair : suivant l'expression de M. ZIEGLER, il faut « régénérer l'industrie française ».

La vocation industrielle de la France ne saurait être sérieusement discutée : disposant de sources d'énergie extrêmement nombreuses et variées, et de quelques-unes des matières premières les plus courantes, accédant à la mer en de multiples points de son territoire, ce qui lui permet d'entretenir avec les pays lointains des relations commerciales suivies, dotée enfin, grâce au travail de ses fils, d'un magnifique réseau de communications ferroviaires, fluviales et routières, elle possède, par surcroît, des ouvriers qualifiés en abondance et surtout d'excellents techniciens.

Nous avons pu critiquer, à certains points de vue, les grandes écoles, et leur reprocher notamment de négliger la formation purement humaine de leurs élèves, mais nous avons montré également que le caractère hautement scientifique de leur enseignement ne pouvait être mis en doute.

Les causes de notre déclin sont donc d'un autre ordre, et c'est, selon nous, à la politique suivie par les industriels qu'il convient d'en attribuer la responsabilité. Pour qu'un chef d'industrie ait quelques chances de réaliser des progrès dans le domaine qui est le sien, il faut qu'il soit animé d'un vif désir d'améliorer sa production et que, mettant à la disposition de ses techniciens les moyens dont ils ont besoin, il sache leur prodiguer tous les encouragements nécessaires. Les petits patrons sont généralement passionnés de leur métier, mais les moyens de recherche dont ils disposent sont rudimentaires, et leurs ateliers sont souvent équipés avec du matériel démodé et vétuste. Ne les jugeons pas trop sévèrement : s'il leur arrive de faire preuve d'un esprit d'économie mal placé, de manquer d'audace et de dynamisme, il faut par contre reconnaître qu'ils ont été depuis vingt ans les victimes de l'évolution économique et sociale.

Les grandes entreprises, au contraire, disposent de puissants moyens financiers, et pourraient mettre à la disposition de leurs nombreux techniciens des laboratoires perfectionnés, mais, au lieu d'être dirigées par des hommes de métier, elles sont entre les mains de représentants de la haute finance, pour lesquels le progrès n'offre pas le moindre intérêt.

L'état d'esprit qui règne dans ces grandes affaires est la conséquence même de leur structure juridique car, est-ce bien la peine de le dire, elles affectent généralement la forme de sociétés ano-

nymes. M. Eugène SCHUELLER (1) a fait leur procès d'une façon magistrale, et nous pensons ne pouvoir mieux faire que de rap-peler quelques-unes des accusations pleinement justifiées qu'il porte contre elles. Reposant sur un principe faux à la base, l'in-faillibilité des majorités, donnant aux actionnaires l'illusion d'être collectivement propriétaires de la société, et de désigner les membres du conseil d'administration, bien que leur rôle soit en fait inexistant, théoriquement gérées par le Conseil et dirigées par l'administrateur délégué (aujourd'hui le président directeur général), alors que la compétence manque au premier pour donner son avis, comme au deuxième le pouvoir réel pour commander, elles connaissent dès leur fondation une longue période d'insta-bilité jusqu'au moment, capital dans leur histoire, où elles tom-bent sous la coupe des banques. A partir de ce moment, en effet, elles ne sont plus menées que par des hommes n'ayant aucun intérêt personnel dans l'affaire, et qui « employés eux-mêmes, se trouvent obligés de se conformer aux ordres et de suivre les directives d'un directeur général de banque, lequel est tout à fait en dehors de l'industrielle qu'il va cependant orienter ». Menées impeccablement au point de vue financier, mais avec le plus grand mépris des questions techniques, elles subsistent pourtant grâce à la puissance de leurs nouveaux maîtres qui, peu à peu, profitent de leurs disponibilités pour prendre le contrôle des fournisseurs, des clients, des concurrents même de ces entreprises, et pour constituer ainsi ces groupes autonomes qui vivent sur eux-mêmes « en dehors de toute concurrence et de toute réalité économique ». Et M. Eugène SCHUELLER conclut : « c'est le contrôle financier des banques qui a émasculé la plus grande partie de l'industrie française. »

La politique des grandes affaires est, en effet, exclusivement inspirée par la recherche d'un gain immédiat et tout effort dans le domaine technique paraît superflu à leurs dirigeants s'il n'est pas destiné à porter ses fruits dans un avenir très rapproché. Il leur arrive fréquemment de refuser à leurs techniciens les quelques dizaines de milliers de francs de crédit qui leur seraient néces-saires pour leur permettre de poursuivre des recherches dont le résultat heureux n'est probable qu'à 90 chances sur 100. L'un de nos camarades demandait un jour à son directeur du temps

(1) Op. cit. p. 78 et suivantes.

et des crédits pour industrialiser un appareil dont il avait lui-même, avec des moyens de fortune, réalisé un prototype et qui, nous pouvons l'affirmer, était susceptible de faire grand bruit dans l'industrie française. « Mon cher ami, lui fut-il répondu, votre procédé est peut-être remarquable, mais cela ne nous intéresse pas de risquer des frais pour sa réalisation problématique : il est tellement plus commode d'acheter des licences aux américains et aux allemands et de les exploiter sans effort et sans danger. »

Certains industriels jugent même inutile le lancement de toute fabrication nouvelle (copiée ou non sur l'étranger), étant donné les risques qu'une telle opération comporte toujours ; achetant donc à l'étranger des appareils terminés et prêts à la vente, ils se contentent de les revendre en l'état, après avoir substitué leur propre marque à celle du fabricant, avec l'accord de ce dernier, ce qui ne les empêche d'ailleurs pas d'inviter, dans leur publicité, le public à « acheter français ». Enfin, l'on rencontre des dirigeants d'entreprises puissantes et réputées, qui trouvent naturel de sacrifier la qualité au profit immédiat, et que l'application de tels principes conduit parfois aux limites même de la malhonnêteté.

Une grande usine fabriquant du matériel de chauffage industriel était assaillie de réclamations de la part de ses clients, car toutes les chaudières d'une série déterminée présentaient, après quelques semaines de fonctionnement, des fissures importantes. Les représentants alertés visitaient la clientèle et s'efforçaient de lui démontrer, à l'aide d'un jeu complet d'appareils de mesures que les chaudières étaient excellentes et que seul un geste maladroit de l'utilisateur avait pu provoquer l'accident litigieux. La plupart des acheteurs se laissaient convaincre et quand, par hasard, l'un d'entre eux se montrait réfractaire à toute tentative de persuasion, et faisait mine de protester violemment, l'entreprise, désireuse d'éviter un procès, lui payait sans plus discuter le prix de la réparation de la chaudière. Un jour, les techniciens de cette société s'étant émus de cet état de choses, proposèrent au directeur une modification d'outillage relativement simple, et susceptible de supprimer ce défaut de fabrication. « Combien me coutera cette transformation ? » demanda alors le directeur. On lui en indiqua le prix approximatif. « Combien, ajouta-t-il, devons-nous chaque année payer d'indemnités aux rares clients

qui protestent ? » On lui répondit par un chiffre inférieur au précédent. « Dans ces conditions, conclut-il, NOUS AVONS INTÉRÊT A CONTINUER DE FABRIQUER DES CHAUDIÈRES DE MAUVAISE QUALITÉ. » Du point de vue financier, ce directeur avait sans doute raison, mais ce n'est pas avec de telles méthodes que l'on peut espérer voir la France lutter efficacement contre la concurrence étrangère.

Le fait que ces immenses sociétés ne veuillent pas consacrer une partie de leurs capitaux à aider leurs techniciens dans leurs recherches, ne signifie d'ailleurs pas qu'elles renoncent pour cela au bénéfice des découvertes que, par leurs propres moyens, ces derniers pourraient faire. « Aujourd'hui, écrivait en 1929 M. Gaetan PIROU, les inventeurs sont stimulés par l'appât du gain que peut leur apporter une découverte utile, dont ils auraient pendant un certain temps le monopole d'exploitation. » (1) C'est là, en effet, une illusion avec laquelle de nombreux ingénieurs abordent la carrière industrielle, mais la pratique a tôt fait de leur montrer à quel point elle est vaine. Lorsqu'une entreprise embauche un technicien nouveau, son premier acte est de lui faire signer un « contrat de cessions d'inventions », conçu à peu près en ces termes :

« Comme conséquence de mon emploi à la société X..., et pour la durée de mon emploi avec ladite société, par la présente, je cède et suis d'accord pour céder à ladite société, ses successeurs, ayants-droit, ou personnes désignées par elle, tous mes droits sur les inventions faites ou conçues par moi au cours de mon emploi avec ladite société, ou ses prédécesseurs ou successeurs, que ce soit par moi seul ou avec d'autres, ou en faisant usage du temps, du matériel, ou des facilités de ladite société, ou relativement à une affaire quelconque en rapport avec mes occupations à ladite société, et je conviens, en outre, de signer, reconnaître, et délivrer SANS RÉTRIBUTION, mais aux frais de ladite société, tous actes et documents se rapportant aux dites inventions, y compris les demandes de brevets, nécessaires pour l'obtention en tous pays de brevets pour les dites inventions, en les reconnaissant la propriété de ladite société, ses successeurs, ayants-droit, ou personnes désignées par elles. »

(1) Doctrines sociales et sciences économiques, p. 28.

Donc, prenant les devants, l'entreprise s'adjuge par avance la propriété de toutes les découvertes de son nouvel ingénieur, en le prévenant d'ailleurs qu'il n'aura aucune rétribution à attendre pour les inventions qu'il lui livrera ainsi. Détail amusant : l'on avait omis de faire signer le papier fatidique à l'un de nos camarades et voici que ce dernier s'avisa de laisser entendre qu'il avait peut-être trouvé un appareil de conception entièrement nouvelle. L'on vit alors le chef du personnel guetter notre camarade à la sortie de l'usine et lui faire signer en coup de vent le précieux document en lui expliquant avec volubilité qu'il ne s'agissait là que d'une simple formalité. Du point de vue juridique, il est certain qu'un tel engagement est valable et l'on ne saurait parler du vice de consentement sous prétexte que le signataire a été victime d'une sorte de chantage à la faim (quiconque refuserait de signer le papier perdrait aussitôt son emploi). Les ingénieurs auraient encore, il est vrai, la possibilité de faire prendre et exploiter le brevet par un ami sûr mais, outre que le respect de la signature donnée existe encore chez beaucoup d'individus, il ne faut pas oublier que l'industrie est actuellement aux mains d'un certain nombre de grandes sociétés qui se font une concurrence de façade, mais en réalité se serrent les coudes derrière la coulisse. L'ingénieur qui voudrait tenter d'exploiter seul son procédé, risquerait fort d'être vite mis à la raison par ces groupes puissants aux ramifications nombreuses et occultes, et qui trouvent des appuis même dans les organismes officiels. Un ingénieur de nos amis, ayant découvert un procédé nouveau d'extraction d'un métalloïde recherché, acheta une petite usine pour exploiter son brevet. Jusqu'ici, il s'est heurté à des difficultés de tous ordres, n'ayant rien de commun avec la technique, et qu'il n'a pu surmonter. Il existe, en effet, dans cette branche d'industrie, un trust particulièrement puissant qui, n'ayant pas de concurrent, peut se permettre d'extraire ce métalloïde par un procédé vieux d'un siècle. « **DONNEZ-VOUS** à nous, a dit l'un des dirigeants de ce trust à notre ami, ou nous vous étoufferons. »

Sauf en quelques cas particuliers, l'inventeur ne tire donc aucun profit de découvertes, qui rapportent parfois des millions aux entreprises qui les exploitent. Tout au plus, peut-il espérer qu'un jour de l'an on lui accordera une petite gratification, comme l'on jette à un chien un os à ronger. Une entreprise ne pouvant, après l'armistice, continuer, faute de matières premières, ses fabrica-

tions habituelles, décida d'entreprendre la fabrication du produit de remplacement correspondant. Les dirigeants les plus optimistes estimaient à un an le temps nécessaire à sa mise au point. L'un des techniciens de la société ayant réussi, grâce à son intelligence et à son opiniâtreté, à atteindre en trois mois le résultat désiré, la direction résolut de lui témoigner sa gratitude et, la fin de l'année venue, elle lui remit solennellement... neuf cents et quelques francs. Un billet de mille francs lui avait semblé, on le voit, un sacrifice trop grand pour une affaire destinée à rapporter des millions. Rien ne résume d'ailleurs mieux la mentalité de certains dirigeants des grandes entreprises, que ce mot de l'un d'eux « Je vous paie, vous m'appartenez vingt-quatre heures sur vingt-quatre. »

Telle est donc la situation actuelle de l'industrie française : des petits patrons aimant leur métier, mais dépourvus souvent de moyens financiers ; d'immenses sociétés anonymes dont l'unique préoccupation est de présenter en fin d'année un bilan éblouissant ; des techniciens peu payés, méprisés, mal employés, et auxquels l'on s'efforce, par surcroît, d'arracher le fruit de leurs travaux ; une jeunesse enfin, qui entend sans cesse répéter autour d'elle que « la technique a du bon pourvu que l'on en sorte », qui n'a, dès sa sortie des écoles qu'un seul désir, accéder immédiatement aux fonctions commerciales et administratives, qui déserte les ateliers et abandonne les laboratoires.

Le moment est venu de réagir si l'on veut sauver l'industrie française. Trop d'industriels croient pouvoir s'abriter derrière cette fragile barrière qu'est la protection douanière et se désintéresser ainsi de la technique. M. ZIEGLER, dans un commentaire de sa conférence, commentaire publié dans *L'Usine* du 19 Août, écrit à ce sujet : « Etre protégé était son premier souci (à l'industriel), sans qu'il se rendît compte que la meilleure protection, la plus efficace, ne doit émaner que de lui-même et de l'effort qu'il fera pour être en état de lutter tout seul avec ses concurrents.

Rien ne sert de mettre sur ses prospectus « Maison fondée en 1830, tant de médailles aux expositions, réputation universelle ». La seule méthode efficace sera : FOURNIR LA MEILLEURE QUALITÉ AU PLUS BAS PRIX.

Il convient d'abord de défendre, contre l'indifférence et la rapacité des financiers, les inventeurs qui, aujourd'hui, n'ont d'autre ressource que de déposer à l'Office National de la Propriété

Industrielle une enveloppe SOLEAU destinée à établir l'antériorité de leurs découvertes. Il faut faire plus encore : imposer aux entreprises qui exploitent les brevets de leurs salariés l'obligation de leur verser, pendant un certain temps, une redevance proportionnelle au montant des ventes des appareils qui en sont l'objet et créer des groupes de défense des inventeurs, groupes composés de techniciens et de juristes et destinés à protéger des hommes, qui souvent n'entendent rien aux questions commerciales, contre ceux qui veulent abuser de leur désintéressement. Il importe aussi d'aider pécuniairement les techniciens qui veulent procéder par leurs propres forces à l'exploitation de leurs découvertes et de créer des laboratoires perfectionnés où les chercheurs pourront mettre au point leurs conceptions, sans avoir à implorer l'appui d'hommes qui les méprisent. D'ailleurs, et en dehors même de toute considération matérielle, le combat pour la défense de la technique française doit prendre l'allure d'une véritable CROISADE à laquelle participeront tous ceux qui ne veulent pas voir se généraliser, dans nos usines, certaines habitudes de plagiat et de maquignonnage.

Leur tâche, il faut le noter, serait grandement simplifiée s'il était possible de changer la mentalité du grand patronat. Ce résultat pourrait, à notre avis, être atteint en modifiant la composition des Conseils d'administration des sociétés anonymes, et en imposant que le président et la moitié au moins des administrateurs soient choisis parmi les techniciens AYANT EXERCÉ PENDANT CINQ ANS DES FONCTIONS TECHNIQUES DANS L'ENTREPRISE OU DANS DES ENTREPRISES SIMILAIRES, le choix devant naturellement se porter sur les plus doués au point de vue administratif. (Nous avons d'ailleurs souligné la nécessité de donner dans les écoles une formation administrative plus poussée aux futurs techniciens) (1). M. Eugène SCHUELLER (2) est partisan d'une solution plus radicale que la nôtre, puisqu'il préconise la suppression pure et simple des sociétés anonymes. Si une telle solution venait à être adoptée, les petites usines devraient, selon nous, se constituer sous la forme de sociétés en nom collectif, de sociétés en commandite simple

(1) Dans l'industrie pharmaceutique, le président et la moitié plus un des administrateurs de sociétés sont obligatoirement pharmaciens (Loi du 11 septembre 1941. Art .39).

(2) Op. cit. p. 104.

et de sociétés à responsabilité limitée. Les grandes entreprises ne pourraient, de leur côté, adopter que la forme de sociétés en commandite par actions : la négociabilité des titres de ces dernières sociétés permet, en effet, à leurs dirigeants de trouver sans trop de difficultés les capitaux souvent nombreux qui sont nécessaires et, d'autre part, l'on ne choisit, en général, qu'un homme compétent pour occuper le poste de commandité-gérant, étant donné les pouvoirs étendus et la lourde responsabilité de ce dernier. Cette forme juridique satisfait donc à toutes les conditions de bon fonctionnement d'une grande affaire.

L'on nous objectera qu'à l'étranger, et notamment en Amérique, les sociétés menées par des groupes financiers extrêmement puissants n'en sont pas moins à l'avant-garde du progrès. Nous n'en disconvenons pas, mais une institution peut être excellente dans un pays et se montrer néfaste dans un autre, suivant la mentalité des habitants ; en France, la multiplication des sociétés anonymes n'a eu, jusqu'ici, que des effets désastreux au point de vue technique et au point de vue social.

Rendons le commandement des usines aux techniciens, comme la logique l'exige, et demain, nous aurons sans doute la joie et la fierté de voir la technique française briller d'un nouvel éclat dans le monde.

IV. Cadres et capital

Peu encouragés au point de vue technique, les cadres détenteurs d'une fraction d'autorité qui leur était déléguée par le capital, avaient, du moins jusqu'à une date toute récente, l'impulsion d'exercer le commandement en son lieu et place et, malgré leur condition de salariés, ils se comportaient comme ses représentants au sein de l'entreprise, ce qui leur valait d'ailleurs, en certaines occasions, l'hostilité plus ou moins déclarée des ouvriers. Les événements de 1936 se sont produits et certains parmi les cadres se sont trouvés malmenés par les grévistes sans trouver alors aucun appui de la part des dirigeants de leur entreprise. Parfois même, ces derniers ont poussé l'ingratitude et, il faut bien le dire, la lâcheté, jusqu'à accorder aux ouvriers le licenciement de certains ingénieurs ou agents de maîtrise devenus impopulaires en raison de leur attachement à leur métier et à leurs chefs. Voyant alors qu'au dévouement on ne répondait souvent que par

l'indifférence, les cadres ont pris subitement conscience d'une réalité que jusque là ils n'avaient fait que soupçonner : entre le capital et les ouvriers, ils constituent désormais, au sein des grandes entreprises, une sorte de TIERS-ORDRE qui jouera peut-être un rôle de premier plan dans le monde de demain.

C. LES RAPPORTS DES CADRES ENTRE EUX

Il ne suffit pas de constater, comme nous venons de le faire, la possibilité pour les cadres de jouer dans notre économie un rôle important, il faut encore voir si, dans l'état actuel des choses, ils sont organisés pour jouer un tel rôle et, dans le cas contraire, examiner les solutions proposées pour leur permettre d'atteindre ce résultat. Au moment où, dans notre capitalisme moderne, les rapports entre groupes tendent à se substituer aux rapports entre individus, chacun se rend compte du danger qu'il court à rester isolé et, inconsciemment, il cherche à se rapprocher d'un certain nombre des êtres qui l'entourent, et auxquels il se sent lié par quelque trait commun. Nous allons examiner maintenant les formes les plus courantes d'association des ingénieurs et autres techniciens.

I. Les associations d'anciens élèves de grandes écoles

Leur rôle... Les limites de leur action...

Au moment où, ses études terminées, le nouveau diplômé va quitter l'école dont il a, plusieurs années durant, suivi l'enseignement, il se trouve généralement invité d'une façon amicale à donner son adhésion au groupement des anciens de son école, ce qu'il fait d'ailleurs avec la meilleure grâce de la terre. Outre le plaisir qu'il peut éprouver à rencontrer, au cours de son existence, et à l'occasion de banquets, bals, ou de toute autre manifestation sportive ou artistique, les camarades de sa jeunesse, outre l'intérêt que présente pour lui l'édition d'un annuaire, ou d'un bulletin périodique, grâce auxquels il est tenu au courant de leurs succès, de leurs joies et de leurs peines, il trouve souvent dans

cette association un appui précieux au milieu des difficultés de la vie. Cette solidarité se manifeste déjà, dès l'école, par l'octroi de bourses aux élèves méritants et peu fortunés ; certaines circonstances exceptionnelles lui fournissent parfois aussi l'occasion de se donner libre cours, la guerre notamment qui, créant dans les familles des situations douloureuses, offre aux cœurs généreux la possibilité de faire œuvre de charité. Surtout, l'association assume la tâche, souvent difficile, de placer ceux de ses membres qui n'ont pas de situation, ou qui sont mécontents de leur situation présente, tâche délicate en effet, car il ne suffit pas au service de placement de se comporter comme un intermédiaire passif entre les industriels et les ingénieurs, d'inscrire les offres des uns et les demandes des autres ; il doit encore, par une propagande habile, susciter les offres des industriels, et chercher à faire pénétrer quelques élèves de son école au sein des entreprises dans lesquelles, en raison de l'existence de certaines « chapelles », celle-ci n'est pas représentée. Il a aussi pour mission de guider et de conseiller les membres de l'association, poussant celui qui s'endort dans une situation indigne de lui, à chercher ailleurs un poste en rapport avec ses capacités, dissuadant au contraire de quitter son emploi celui qui ne paraît pas susceptible de trouver mieux autre part.

On ne saurait donc nier les services rendus par de telles associations, mais leur objectif demeure forcément limité, comme l'est d'ailleurs leur recrutement qui se borne aux élèves d'une école déterminée, à l'exclusion de tous les autres ingénieurs diplômés ou non. Extrêmement hétérogènes en dépit des apparences, puisqu'elles englobent des patrons et des salariés de l'industrie, de même d'ailleurs que des ingénieurs qui, depuis leur sortie de l'école, ont abandonné le milieu des usines pour devenir écrivains, chansonniers, commerçants, parfois même ecclésiastiques, elles ne sauraient en aucun cas être les organes de lutte, nécessaires à la constitution d'un système social nouveau. Dans cet ordre d'idées, il n'y a donc pas de grands espoirs à fonder sur elles.

2. Le groupement des cadres d'une même entreprise

Les obstacles qui s'opposent à un tel groupement... L'exemple de quelques tentatives intéressantes...

Nous ne pensons pas non plus qu'il y ait beaucoup à attendre d'un groupement qui rassemblerait, pour une action commune, les cadres d'une même entreprise, dans l'état actuel des choses du moins. La principale raison en est que l'on ne voit pas sur quel programme sincère et constructif pourrait s'échafauder une telle union. Les cadres d'une même entreprise se trouvent séparés par une ardente rivalité, qui est légitime lorsqu'elle est une forme d'émulation, qui l'est peut-être infiniment moins lorsqu'elle est l'expression d'une animosité déplacée, mais qui, dans un cas comme dans l'autre, semble peu favorable à un mouvement fondé sur la solidarité. Cependant, l'idée de contacts plus fréquents entre les cadres d'une même entreprise peut être féconde, si l'on se propose de créer ainsi parmi eux une atmosphère de cordialité, de confiance et de compréhension, particulièrement propice à leur perfectionnement professionnel et moral. Nous avons eu, en effet, l'occasion de souligner combien sont stériles les luttes et les querelles qui mettent aux prises ingénieurs et agents de maîtrise d'une même usine. Au cours de l'enquête de la CEGOS, à laquelle nous avons déjà fait allusion, l'un des conférenciers signalait que son entreprise avait récemment organisé une retraite de douze jours, durant laquelle plusieurs hommes pris parmi les cadres, avaient été invités à réfléchir collectivement sur un certain nombre de problèmes de commandement. Pour le conférencier, cette initiative, appelée d'ailleurs à être étendue à tous les cadres de la société, avait eu notamment pour avantages de créer entre les stagiaires un profond esprit de camaraderie, en donnant à ceux qui ne se connaissaient pas l'occasion de faire connaissance, et à ceux qui avaient déjà été en rapport, la possibilité de s'apprécier davantage. C'est là, on le voit, une solution originale susceptible d'être appliquée avec succès dans toutes les entreprises, à la condition toutefois de n'être pas une simple manifestation publicitaire et pourvu que les dirigeants ne contribuent point, par leur propre attitude, à détruire entre leurs subordonnés cette belle camaraderie qu'ils prétendent vouloir encourager en organisant ce genre de réunions.

3. Le syndicalisme des cadres

A l'opposé des groupements précédents, remarquables par l'étroitesse de leur base, le syndicat se caractérise par l'étendue de son domaine d'action, puisqu'il prétend exercer son influence sur tous les techniciens qui, dans le pays, remplissent une fonction déterminée. Venu au monde assez tard, et à une époque où le syndicalisme ouvrier avait depuis longtemps atteint sa maturité, très différent d'ailleurs de ce dernier, considéré par les uns comme la solution de l'avenir et rejeté par les autres comme dénué d'intérêt, le syndicalisme des techniciens mérite, selon nous, l'étude approfondie que nous voulons lui consacrer. Nous déterminerons d'abord les problèmes qui lui sont particuliers, puis nous nous attacherons à son histoire, afin d'en dégager les leçons essentielles qui nous permettront d'ébaucher, en terminant, un plan d'organisation constructive des cadres.

a) Les problèmes posés par le syndicalisme des cadres

Le rôle des syndicats de techniciens... Les difficultés auxquelles ils se heurtent... La querelle des diplômés et des non diplômés... Le problème des militants... L'individualisme des techniciens, sérieux obstacle à une action d'ensemble... Les différences de situation et de condition parmi les cadres... L'absence de forme d'action collective appropriée... Les syndicats de techniciens dans le passé... Une solution nouvelle : l'organisation des corps d'ingénieurs ; les critiques que l'on peut lui adresser... L'évolution du syndicalisme des cadres dépend de celle de notre système social...

Si, délaissant l'entreprise isolée, nous étudions maintenant le groupement des cadres faisant partie d'une profession tout entière, nous sommes amenés à évoquer le problème de syndicalisme des cadres au sens exact de ce mot. « Les syndicats, écrit M. Robert MOSSE (1) sont des groupements ou associations de personnes, exerçant la même profession (ou de professions similaires) et destinés à assurer la défense des intérêts économiques de leurs membres ». Pour notre part, nous appliquerons au syn-

(1) Economie et législation industrielle, p. 258.

dicalisme des cadres cette définition, en donnant toutefois au terme « intérêts économiques » son sens le plus large, ce qui nous a, rappelons-le, amenés précédemment à assigner comme tâches fondamentales à un syndicalisme de techniciens digne de ce nom :

- 1^o La défense des intérêts de ses ressortissants ;
- 2^o Le maintien dans leur groupe d'un niveau intellectuel et d'une capacité professionnelle reconnus comme indispensables ;
- 3^o L'élimination, enfin, des éléments indignes de figurer dans ce groupe.

Le premier de ces points ne saurait soulever chez les ingénieurs et agents de maîtrise la moindre objection ; nous avons signalé, en effet, la fâcheuse tendance au nivellement qui se manifeste dans le domaine des salaires industriels, l'insuffisance de la part attribuée aux « cerveaux » dans la répartition des revenus de notre économie, et le déclin actuel de l'industrie française, conséquence, selon nous, des difficultés rencontrées par les techniciens dans leurs recherches et leurs travaux. Au contraire, le deuxième point et le troisième qui en est la conséquence logique, sont de nature à provoquer entre les intéressés de très sérieuses discussions lorsqu'il s'agira, en particulier, de définir le titre d'ingénieur et de lui fournir une protection efficace.

En écrivant ces lignes, nous évoquons dans notre esprit la fameuse querelle que notre camarade F. BOUQUEREL appelle « la querelle des ingénieurs diplômés et non diplômés ». Il est de fait que l'on peut se faire et que l'on se fait d'ailleurs, de ce titre, les conceptions les plus diverses. La plus courante, réserve une telle qualification à tous ceux qui ont suivi les cours d'un certain nombre d'écoles techniques, et qui en sont sortis avec un diplôme attestant qu'ils en ont assimilé l'enseignement avec fruit. Une telle définition est à la fois trop large et trop étroite, trop large parce qu'elle fait rentrer dans la catégorie des ingénieurs un certain nombre de diplômés qui ont depuis longtemps abandonné l'industrie, trop étroite parce qu'elle en exclut tous ceux qui, par la promotion ouvrière, se sont élevés dans la hiérarchie des entreprises jusqu'au niveau des divers diplômés. Les conventions collectives avaient parfaitement vu la difficulté et c'est pourquoi, par exemple, celle des employés, agents de maîtrise, et ingénieurs des industries métallurgiques de la région parisienne, donnait de l'ingénieur la vaste définition suivante : « TECHNICIEN AYANT ACQUIS, PAR DES ÉTUDES SCIENTIFIQUES OU PROFESSIONNELLES,

OU PAR UNE LONGUE EXPÉRIENCE PERSONNELLE, UNE FORMATION TECHNIQUE APPUYÉE SUR DES CONNAISSANCES GÉNÉRALES SOUVENT RECONNUES PAR UN DIPLOME, qui lui permettent de se mettre au courant des questions de fabrication, d'études, d'essais, d'achats et de ventes, et capable de prendre des initiatives et d'assumer des responsabilités ». Mais en 1936, étant donné l'absence de toute organisation professionnelle, l'attribution de la qualification d'ingénieur demeura dans chaque entreprise l'apanage du patron seul. Nous avons déjà signalé comment un certain nombre de directeurs ne se firent pas faute d'en prendre à leur aise, sur ce point, avec l'esprit des conventions collectives.

La solution préconisée dès 1937 par M. BOUQUEREL, prétend mettre un terme à ces errements. Convaincu de la nécessité de réserver le titre d'ingénieur à ceux-là seuls qui en exercent la fonction et sans tenir compte de leur origine, il laisse à une organisation professionnelle perfectionnée le soin de faire la discrimination nécessaire, en éliminant notamment certains diplômés pour admettre, au contraire, d'authentiques autodidactes, à condition d'ailleurs d'exiger de ces derniers une culture générale suffisante. Il y a évidemment lieu d'attendre de cette solution des résultats excellents, pourvu que l'organisation professionnelle sache allier la COMPÉTENCE A L'IMPARTIALITÉ; dans le cas contraire, on ne voit pas bien quels progrès seraient ainsi réalisés.

Quoiqu'il en soit, tout ce qui précède montre bien à quel point il est difficile d'obtenir l'accord des cadres sur un programme commun ; si même, d'ailleurs, ce résultat pouvait être atteint, le syndicalisme pour devenir un groupement vraiment constructif, aurait besoin encore de trouver en son sein les militants capables de se dévouer à une mystique et d'entraîner tous les autres derrière eux dans un mouvement unanime. Quiconque a étudié l'histoire des luttes ouvrières ne peut méconnaître l'importance du rôle joué par les militants ouvriers dans les heures troublées. « Les militants ouvriers, écrit M. Edouard DOLLEANS (1) ont été à la fois des interprètes et des créateurs ; car tout homme d'action n'est jamais ni complètement libre, ni complètement esclave ; car il vit dans son temps et de son temps ; mais si son humanité est profonde, il découvre en elle la vision des lendemains possibles

(1) Histoire du Mouvement Ouvrier, 2^e vol., p. 6.

et entre lesquels il choisit ». Et M. Edouard DOLLEANS nous écrit avec des détails aussi précis que saisissants la vie d'un Eugène VARLIN, d'un PELLOUTIER ou d'un GRIFFUELHES, ces hommes qui sacrifièrent leur existence à lutter pour l'élévation intellectuelle et morale de la classe ouvrière, avec l'espoir que la société corrompue trouverait dans le monde des travailleurs les bases de sa propre régénération. Dans le monde des cadres, il existe aussi, nous en sommes sûrs, des hommes d'une générosité égale et capable d'un semblable dévouement.

Le principal obstacle au syndicalisme des cadres, ce n'est donc point l'absence de chefs capables de le diriger avec abnégation, c'est l'individualisme même des techniciens qui les rend incapables de former un bloc compact et de lutter au coude à coude pour la défense des intérêts de tous. M. Henri CHATEAU (1) souligne fort bien quelques-unes des raisons qui donnent à l'action des cadres un aspect différent de celle des ouvriers. « L'ouvrier, écrit-il, est assujéti au salaire de sa catégorie. C'est donc cette catégorie qui peut espérer quelque chose, non l'homme. De même, il serait inconcevable qu'une disparité sensible vienne à s'établir entre deux catégories voisines. L'ouvrier a parfaitement conscience de cette étroite relation entre son propre statut et celui de l'ensemble de ses camarades. Dès lors, l'instinct grégaire va jouer avec toute sa force. »

Il n'en est pas ainsi, évidemment, pour les techniciens. A l'opposé des ouvriers, ils recherchent beaucoup moins une amélioration immédiate de leur condition (amélioration pour laquelle l'action collective serait éminemment utile) que la possibilité d'accéder dans un avenir plus ou moins lointain à des situations élevées. Etant donné le petit nombre de ces dernières, chaque camarade devient donc à ce point de vue, pour l'ingénieur ou l'agent de maîtrise, non plus un compagnon de lutte, mais au contraire un rival qu'il faut distancer et éliminer. Les plus virils, parmi les cadres, comptent pour atteindre ce résultat sur leur valeur propre, sur la qualité des résultats obtenus dans leur travail, et sur l'accroissement et l'élargissement de leurs connaissances générales, souvent obtenues d'ailleurs au prix d'un effort coûteux, par exemple en sacrifiant tous leurs loisirs à leur perfectionnement intellectuel. D'autres, moins ardents et moins coura-

(1) Op. cit. p. 62.

geux, fondent leurs espoirs sur l'intrigue et consacrent la plus grande partie de leur temps à rechercher les faveurs des hommes influents, avec l'arrière-pensée de bénéficier de leur appui au moment opportun. D'autres enfin, aussi peu courageux qu'intrigants, attendent leur réussite comme une chose naturelle, n'imaginant même pas que, pour l'obtenir, il leur faille se donner le moindre mal. Si on leur parle d'action collective, ils répondent suivant le type d'homme auquel ils appartiennent : « Je ne veux pas me solidariser avec les paresseux et les incapables » ou « Je ne tiens pas à me mettre en opposition avec ceux dont j'ai besoin pour mon avancement », ou enfin « Je n'ai pas envie de perdre mon temps en manifestations stériles ». Ajoutons d'ailleurs que tous y sont encouragés par les représentants du capital, qui redoutent un syndicalisme des cadres dont eux-mêmes n'auraient pas le contrôle. Il suffit de rappeler ici la phrase de l'un d'eux, citée par M. Henri CHATEAU (1) : « On ne peut pas à la fois prétendre collaborer avec le patronat et travailler à sa suppression », comme si tel avait jamais été le programme d'un syndicalisme des techniciens digne de ce nom.

Si toutes les raisons que nous avons développées pour expliquer le manque d'unité d'action des techniciens n'apparaissent point comme suffisantes, on pourrait encore citer la différence de conditions des divers ingénieurs et agents de maîtrise : tel d'entre eux possède une grosse fortune personnelle qui lui permet de traiter avec indifférence les problèmes matériels. Tel autre, à l'opposé, attend avec impatience les fins de mois pour toucher ses appointements, son unique source de revenus ; ce dernier doit, selon toute vraisemblance, se sentir bien plus que l'autre enclin à la lutte et, si l'on a pu dire avec raison, qu'il n'était point de meilleur aiguillon que la souffrance, peut-être faut-il admettre que, dans l'ensemble, les cadres sont d'une ardeur combattive bien inférieure à celle de la classe ouvrière, parce que malgré certains déboires, ils ont dans le passé beaucoup moins souffert qu'elle.

A supposer d'ailleurs qu'existât dans la masse des techniciens une ardente volonté de combattre, on se représente assez mal sous quelle forme elle pourrait se concrétiser. La cessation concertée du travail a été jusqu'ici la principale arme offensive et défensive de la classe ouvrière, mais l'on voit mal les cadres déclenchant

(1) Op. cit. p. 67.

une grève pour la défense de leurs intérêts : ou cette grève, en effet, se produirait à l'occasion d'une grève ouvrière, et leur propre geste passerait complètement inaperçu et serait sans effet, ou elle aurait lieu d'une façon absolument isolée, et le patronat, alors, aurait beau jeu de retourner contre eux cette manifestation en les accusant de freiner la production et de réduire les ouvriers au chômage, et en les rendant ainsi impopulaires auprès du grand public.

D'ailleurs, l'expérience d'un passé encore récent nous éclaire sur les possibilités et les limites de l'action du syndicalisme des cadres : entre les deux formidables puissances que représentaient les syndicats patronaux et ouvriers, les syndicats de techniciens ne pouvant espérer jouer le rôle d'arbitres, ont été réduits à l'une des trois alternatives suivantes : rester impassibles, appuyer les revendications ouvrières, ou se ranger du côté du patronat. Nous n'insisterons pas sur la première solution qui est pour un syndicat la plus sûre manière de prononcer sa propre condamnation à mort. Ceux, par contre, qui ont voulu marcher avec les syndicats ouvriers se sont trouvés bientôt débordés par le nombre et réduits à un rôle de pâles satellites. Ceux enfin qui ont voulu « penser patron » sont devenus les jouets du capital, et n'en ont retiré d'autres avantages que de s'attirer l'hostilité du monde des travailleurs.

M. Henri CHATEAU (1) et M. Dragach KECHELIEVITCH (2) ont l'un et l'autre retracé, dans une thèse de doctorat consacrée au syndicalisme des techniciens, l'évolution des divers groupements, cégétistes ou non, qui ont connu aux environs de 1936 une période de grande activité, sinon de célébrité. De ces écrits et de nos propres constatations, nous croyons pouvoir déduire que les syndicats d'ingénieurs ou agents de maîtrise ont été avant tout des associations de bons camarades, souvent convaincus, honnêtes et dévoués, et qui ont cherché en vain à jouer et à faire jouer aux hommes de leur catégorie professionnelle, un rôle important dans les événements sociaux qui se déroulaient sous leurs yeux. Malgré leurs insuccès, et parfois aussi malgré leurs erreurs, ceux d'entre eux qui ont agi par pure conviction, en conserveront au moins le mérite d'avoir couragement, au moment où l'édifice social

(1) Thèse Paris 1938, p. 77 et suivantes.

(2) Thèse Paris 1940, p. 73 et suivantes.

s'effondrait, tenté de le préserver de la ruine, au lieu, comme tant d'autres, de l'abandonner à son destin, avec le seul souci de se tenir suffisamment à l'écart pour ne point risquer d'être atteint par les éboulements.

Sans doute est-ce la constatation de ces échecs qui a incité notre camarade F. BOUQUEREL à préconiser, pour les ingénieurs, une nouvelle forme de syndicat. Dans un article écrit en 1937, et qui malheureusement n'a pas été jusqu'ici publié, M. BOUQUEREL, qui a eu le mérite de se rallier à un certain nombre de précurseurs tels que DE LA TOUR DU PIN, à une époque où il n'était pas encore à la mode de citer à tous propos le nom de ce dernier, repousse le groupement des ingénieurs dans un syndicat unique qui, selon lui, aurait surtout pour effet d'entretenir la lutte des classes par ses heurts permanents avec la Confédération du patronat. Pour lui, ils doivent prendre place dans « des groupements économiques auxquels leurs intérêts matériels se trouvent liés par une fonction intellectuelle spéciale » et il prévoit la création d'autant de corps d'ingénieurs qu'il y a de grands corps de métier, mines, métallurgie, travaux publics, constructions de la marine, etc..., chacun ayant ses règles et sa vie propre. Chaque corporation aura son école de spécialistes et les corporations s'uniront pour entretenir les grandes écoles de formation générale (ce qui donnera naissance à deux types d'ingénieurs, ceux de conception à forte culture générale, et ceux d'exécution à forte culture pratique). Chaque année, la corporation qui, nous l'avons indiqué dans un précédent paragraphe, possédera dans sa compétence l'attribution du titre d'ingénieur, déterminera aussi le nombre d'élèves à admettre dans les écoles en tenant compte des places vacantes, des débouchés nouveaux et de la conjoncture.

L'auteur voit dans la solution qu'il préconise les avantages suivants : le nombre d'élèves admis dans une école étant fonction du nombre de places probables, l'on ne verra plus un certain nombre de diplômés obligés, faute d'emploi, de fuir vers des professions auxquelles ils ne sont pas préparés. Cette organisation, en ne promettant honnêtement aux futurs ingénieurs que ce qu'elle sait pouvoir leur donner, leur apportera donc la sécurité et la stabilité. Rappelons, car nous l'avons déjà dit, que l'attribution du TITRE d'ingénieur par les soins de la profession, empêchera désormais un certain nombre d'individus de porter arbitrairement ce titre, sans exercer les fonctions correspondantes.

Enfin, l'auteur, prévoyant les objections qui seront faites à son système, prétend les réfuter par avance. Confiant dans les statistiques, il espère qu'elles seront assez précises pour éviter à l'industrie de se trouver, un jour, arrêtée par manque d'ingénieurs. La fixation d'un salaire minimum ne lui semble pas, d'autre part, favoriser la « médiocratie », car, estime-t-il, rien n'empêche les patrons d'appliquer, au dessus de ce minimum indispensable, toute une gamme de traitements, tenant compte de la valeur des individus. Enfin, certains s'inquiètent du sort des jeunes gens auxquels sera refusé l'accès d'une profession à laquelle ils aspiraient. M. BOUQUEREL répond que les jurys d'examen n'ont point pour habitude de s'occuper de ceux qu'ils ont recalés et que, de toute manière, il vaut mieux refuser l'accès d'une carrière à un jeune homme que de lui en ouvrir les portes avec la certitude de le voir bientôt réduit au chômage. Et il conclut en souhaitant que ses compatriotes sachent faire à temps et dans la paix, la révolution sociale qui s'impose, afin d'éviter qu'elle ne se fasse bientôt dans le sang.

Ainsi conçue, la solution proposée par notre camarade paraît de prime abord séduisante, puisqu'elle permet de substituer l'ordre à l'anarchie, la justice à l'arbitraire, et la loyauté à la duperie. Cependant, à la lecture de son exposé, un certain nombre d'objections nous sont venues à l'esprit : la première, la moins sérieuse d'ailleurs, c'est que l'application de ce système suppose l'instauration préalable du régime corporatif, ainsi que l'auteur le reconnaît lui-même. Ce n'est pas qu'il rentre dans nos intentions de faire le procès de ce régime, procès qui sortirait du cadre de notre thèse, mais enfin il convient tout de même de faire observer que, liée à un système politique et économique déterminé, l'organisation préconisée risque de se trouver caduque si, pour un motif quelconque, celui-ci vient à être abandonné. En outre, et surtout, elle se fonde sur une croyance peut-être un peu excessive, à la possibilité de mettre sur pied un groupement d'ingénieurs doué d'une impartialité totale et d'une compétence absolue, capable, en un mot, de détenir des pouvoirs exorbitants sans jamais en abuser, et elle témoigne d'une confiance un peu trop aveugle dans l'infailibilité de la statistique dont nous sommes personnellement enclins à douter, en raison à la fois des imperfections actuelles du ravitaillement général, qui s'évalent quotidiennement devant nos yeux, et des échecs cuisants subis par les statisticiens

chaque fois qu'ils ont voulu prévoir les crises économiques. De plus, il est d'autres questions qui se posent à nous : M. BOUQUEREL paraît souhaiter la disparition du syndicat unique, qui risque, selon lui, de se heurter au patronat et de déclencher la lutte des classes ; mais n'y a-t-il pas lieu de redouter que, dans chaque corps, patrons et ingénieurs, représentés par leurs groupements respectifs, ne se trouvent eux aussi, à l'occasion d'un désaccord sérieux, engagés dans une lutte sans merci ? Qui se verra confier alors la charge d'arbitrer le conflit ? Si même un grave différend surgit entre deux ou plusieurs corps d'ingénieurs, à qui demandera-t-on de trancher le débat ? Comment règlera-t-on enfin le sort de ceux que les hasards de l'existence amèneront à quitter le corps de métier dont ils font partie, pour continuer dans un autre leur carrière et leur existence professionnelle ? Nous prévoyons la réponse : une réglementation précise, appliquée par des autorités aux pouvoirs extrêmement larges, et sanctionnée par une discipline des plus strictes, suffira à régler sans effort toutes ces difficultés et à faire fonctionner le système dans les meilleures conditions qui soient. C'est possible, mais alors peut-être faisons-nous fausse route en cherchant à comparer, l'une à l'autre, deux conceptions du syndicalisme qui diffèrent surtout par le climat politique, économique et social dans lequel elles se situent ; c'est à celui-ci, croyons-nous, qu'il convient de nous attacher, et c'est ce que nous voulons faire à la fin de ce paragraphe.

Dans un monde reposant sur une organisation économique et sociale identique à celle que nous avons connue, tant qu'il n'existera pas, au sens propre du mot, une classe de techniciens, c'est-à-dire tant que, sur cent individus pris parmi les cadres, un aura sa chance de s'élever jusqu'aux fonctions directoriales, les quatre-vingt-dix-neuf autres ne consentiront jamais à compromettre la possibilité d'une réussite future et problématique, même pour obtenir, par une action concertée, des avantages immédiats profitables à l'ensemble du groupement. La situation n'est évidemment pas la même dans la classe ouvrière où les individus, à quelques rares exceptions près, ont la quasi certitude de demeurer leur vie entière dans leur condition actuelle, et n'ont, de ce fait, qu'une seule ambition, c'est de l'améliorer au maximum.

Dans un régime social comme celui d'hier, le syndicalisme des techniciens ne peut, selon nous, être autre chose qu'un groupement sans grande influence, basé exclusivement sur l'entr'aide

et la camaraderie, mais absolument incapable de mener face aux autres forces sociales, une lutte efficace pour la défense de ses intérêts et de ceux de l'industrie française en général. Il nous en coûte d'écrire ces lignes, car l'abdication n'est pas dans notre tempérament, mais nous pensons qu'un ingénieur ou un agent de maîtrise qui a le désir d'améliorer sa condition ne doit compter que sur lui-même, et que s'il a la prétention de ne point demeurer passif au moment où, dans le monde du travail, de graves événements viennent à se produire, il ne lui reste comme unique ressource que de consulter sa conscience et d'agir conformément à ce qu'il croit être son devoir, avec tous les risques que cela comporte.

Dans un monde où le nombre seul est capable de s'opposer à l'argent, ce monarque tout puissant, il n'y a malheureusement pas de grands résultats à attendre de l'action isolée de quelques brillantes individualités. Mais nous vivons actuellement une époque de transition, et demain peut-être, dans ces heures d'après-guerre que les hommes appellent de leurs vœux, verrons-nous le législateur confier l'élaboration de certaines règles sociales ou économiques à des comités mixtes où les délégués des cadres jouiront d'une influence égale à celle des patrons et des ouvriers. Si, dans une telle éventualité, les cadres veulent n'être pas pris au dépourvu, il faut que dès aujourd'hui ils se regroupent matériellement et moralement, que, dans chaque usine, dans chaque région, ou dans l'ensemble du pays, ils parviennent, par des prises de contact amicales et des échanges de vue fréquents, à dégager les lignes directrices de leur action future, et à découvrir parmi eux les éléments susceptibles de les représenter et de les diriger, c'est-à-dire les plus dignes et les plus valeureux. Dans cette hypothèse, et à supposer que ces hommes, solidement appuyés par leurs camarades, puissent, en face d'un patronat animé d'un esprit nouveau, défendre avec ardeur et loyauté les intérêts de leurs semblables et de l'industrie tout entière, sans risquer de voir, par la suite, leur carrière compromise pour ce motif, les cadres qui n'ont pu intervenir hier dans une société qui s'écroulait, pourront travailler demain à la construction d'un monde nouveau, uniquement basé sur la valeur propre de l'individu.

b) Histoire du syndicalisme des techniciens

1884-1918 *éveil...* 1918-1936 *premiers pas...* 1936-1940 *essor...*
1940-1942 *pause momentanée...*

De 1884 à 1918. Le vote de la loi de 1884 ne semble pas avoir incité les cadres à se grouper dans les organisations syndicales autorisées par cette loi. Dans la période qui s'étend de 1884 à 1918, seuls quelques cas isolés d'action concertée des techniciens sont à signaler. En 1900, 28 dessinateurs des Chantiers de la Loire font condamner en justice de paix la direction de leur entreprise qui prétend leur imposer des heures supplémentaires à tarif réduit. Cinq ans plus tard, en 1905, de petits syndicats de dessinateurs se constituent à Saint-Nazaire, Bordeaux, Dunkerque, Rouen, Le Havre, Port-de-Bouc, et une grève déclenchée, en 1906, aux chantiers de la Loire, se termine par le triomphe des revendications, d'ailleurs modérées, des grévistes (paiement au mois, congé annuel de 12 jours, pas de sanctions pour faits de grève). En 1905 également, l'UIC (Union des ingénieurs catholiques), fondée en 1892 et ne comprenant que des « centraux » se transforme et devient l'USIC (Union sociale d'ingénieurs catholiques) ouverte à tous les catholiques anciens élèves des grandes écoles, quelle que soit d'ailleurs leur fonction sociale, et dont le nombre d'adhérents passe de 507 en 1906 à 1065 en 1913. L'USIC, suivant ses propres déclarations (1), exerce depuis son origine deux mouvements inséparables : « le mouvement d'action catholique, et le mouvement d'action sociale professionnelle, se complétant, se compénétrant, inspirés des doctrines chrétiennes, ayant également pour but de rappeler aux patrons, aux ingénieurs, aux cadres, aux ouvriers, leurs devoirs réciproques de chrétiens dans leur profession ». Comme on le voit, jusqu'à la déclaration de guerre, l'action collective des techniciens se résume à fort peu de choses : une action en justice restée sans lendemain, des groupements épars, aux effectifs restreints, enfin une association d'ingénieurs, de caractère confessionnel, disposant d'un nombre d'adhérents assez important, mais comprenant aussi bien des patrons que des salariés, ce qui ne permet pas de lui reconnaître réellement le caractère syndical.

(1) Echo de l'USIC, bulletin de Février 1943, p. 15.

De 1918 à 1936. Dès la fin des hostilités, un certain nombre d'hommes sentent avec plus ou moins de netteté que, dans le monde qui vient, les individus isolés ne pourront plus faire entendre leur voix, et quelques tentatives ont lieu en vue d'opérer le rassemblement des intellectuels. Nous ne dirons qu'un mot de l'USIC : reprenant son activité dès la signature de la paix, elle verra le nombre de ses adhérents passer de 100 en 1920 à 9.000 en 1935.

En 1919, le syndicat des ingénieurs chimistes français, le syndicat des ingénieurs électriciens français, et le syndicat des ingénieurs de la mécanique, de la métallurgie et des Travaux publics, tous trois récemment fondés, se groupent pour former l'USIF (Union des syndicats d'ingénieurs français), réunissant bientôt 2.000 adhérents. Cette union paraît avoir été, dans l'esprit de ses fondateurs, un premier pas vers une fédération nationale d'ingénieurs, destinés à diriger et à coordonner un certain nombre de groupements ayant pour base la profession. « Prenez, disait au cours d'une conférence M. BIGOT (1), membre du Bureau de l'union, les ingénieurs d'une grande société métallurgique, mécanique, électrique ou chimique. Leurs intérêts sont connexes, parmi eux vous trouvez des élèves de différentes écoles. Eh bien, si ces ingénieurs veulent avoir quelques chances de succès dans leurs revendications, il faut, c'est l'évidence, qu'ils soient affiliés au même groupement. » En 1919 également, sous l'impulsion de M. Roger FRANCO, se constitue l'USTICA (Union syndicale des techniciens de l'industrie, du commerce et de l'agriculture) ; la principale activité de ce groupement, aux effectifs d'ailleurs réduits (2), sera de participer à un certain nombre d'études économiques (celle, par exemple, de la reconstruction des régions libérées), et de représenter les techniciens au conseil économique du travail. Incapable de défendre sérieusement les intérêts professionnels de ses membres, il devra, en 1930, céder la place à l'USTEI (Union syndicale des techniciens et employés de l'industrie) qui, ne parvenant pas, la crise venue, à améliorer le sort de ses adhérents, sera à son tour abandonnée de la plupart d'entre eux. Cette même année 1919 voit enfin la naissance de la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens), rassemble-

(1) Cité par Georges VALOIS. *Intelligence et Production*, p. 67.

(2) Georges VALOIS (op. cit. p. 86) écrit : « L'USTICA réunit péniblement 300 techniciens, dont plus de la moitié ne sont pas des techniciens qualifiés. »

ment de tous les techniciens, employés et ouvriers catholiques, pratiquants ou non, qui adhèrent à la doctrine sociale de l'Eglise, telle qu'elle a été définie dans les grandes encycliques. Nous ne dirons qu'un mot de la CGT : réunissant, à la fin de la guerre, 2.000 dessinateurs adhérents à la fédération des dessinateurs (créée en 1905, et affiliée à la confédération), elle verra ces derniers la quitter, pour la plupart, après l'échec de la tentative de grève générale.

Le 18 Mars 1920, au siège de la Société des Auteurs et Compositeurs dramatiques, se fonde, sous l'impulsion de MM. Romain COOLUS, José GERMAIN et Henry DE JOUVENEL, la CTI (Confédération des travailleurs intellectuels), groupement de tous ceux qui tirent leurs moyens d'existence d'un travail où l'esprit prédomine sur l'effort physique, c'est-à-dire aussi bien les techniciens que les artistes, les fonctionnaires ou les représentants des professions libérales. A l'exemple des patrons et ouvriers, les intellectuels, suivant l'expression de M. José GERMAIN, s'entendent pour constituer leur confédération dont l'objet peut être ainsi défini : (1)

« Organiser entre le plus grand nombre de collectivités représentant les différentes professions intellectuelles, libérales et techniques, une action commune concernant la protection et la défense des intérêts et des droits généraux desdites professions, et le rôle des travailleurs intellectuels dans la nation.

Etant bien entendu que chaque collectivité conserve de la façon la plus absolue sa personnalité propre, ainsi que son entière autonomie, et le choix de ses moyens d'action en ce qui concerne son objet ou ses intérêts particuliers ». Quelle est la place des techniciens dans cette nouvelle confédération ? D'une part, l'une de leurs organisations syndicales l'USIF, figure parmi les groupements constitutifs ; d'autre part, trois sections professionnelles sur treize sont, dans la confédération, réservées aux techniciens, les sections administration, production et distribution. Quant à l'œuvre accomplie par la CTI, elle est loin d'être négligeable, puisque que, représentée dans de nombreux organismes officiels (conseil national économique, conseil supérieur des Beaux-Arts, commission du titre d'ingénieur, etc...) et même

(1) D'après Georges VALOIS, *op. cit.*, p. 69.

dans des organisations internationales (Bureau international du travail, confédération internationale des travailleurs intellectuels, etc...), elle fait entendre sa voix au parlement par l'intermédiaire des « groupes de défense des travailleurs intellectuels ». Comprenant en 1935 près de 200.000 adhérents, elle semble représenter alors une force avec laquelle il faut compter ; les événements de 1936 montreront malheureusement combien cette force est plus apparente que réelle.

De 1936 à 1940. La crise a eu pour effet de renforcer encore l'individualisme des techniciens, obligés de lutter seuls pour conserver ou améliorer leur situation matérielle, sans pouvoir compter sur l'aide de qui que ce soit. Les événements de 1936 les trouvent donc isolés, désemparés, abandonnés de tous, tantôt contraints d'occuper les usines, et tantôt chassés de celles-ci, quelquefois malmenés par les grévistes ; évincés, par surcroît, des discussions qui aboutiront aux accords Matignon, les cadres ne sont donc pas consultés au moment où se règle le sort de l'industrie française, et cet affront leur est sans doute plus pénible que n'importe quelle autre vexation ; ils décident alors de se grouper et d'agir. Deux tendances se font d'ailleurs immédiatement jour parmi eux, la tendance cégétiste et la tendance non cégétiste, et nous ne croyons pouvoir mieux faire que de rappeler les arguments des uns et des autres : les partisans du rassemblement des techniciens au sein de la CGT insistent sur la nécessité de réaliser au plus tôt l'union de tous les salariés, intellectuels ou non, dont les intérêts sont d'ailleurs identiques, quoi qu'en dise une propagande habilement entretenue par le patronat. Aux côtés des ouvriers, les intellectuels seront en outre un élément de pondération, appelé à avoir au sein de la confédération une influence sans cesse plus considérable, et à jouer de ce fait un rôle capital dans la société nouvelle, dont les événements de Juin annoncent la naissance. Les non cégétistes répondent que les cadres, ayant des intérêts distincts à la fois de ceux des patrons et de ceux des ouvriers, doivent avoir, de ce fait, leurs syndicats propres ; au sein de la CGT d'ailleurs, ils seront débordés par le nombre, et réduits à exécuter des mots d'ordre qu'au fond d'eux-mêmes ils désapprouveront ; si enfin ils prétendent faire entendre leur voix, ils pourront se trouver en opposition avec leurs propres ouvriers, et ce genre de discussions ne contribuera pas à renforcer leur prestige.

Ajoutons surtout que la CGT, formation de gauche, n'est pas sans effrayer ceux des techniciens qui se disent « hommes de droite ». C'est pourquoi une fraction seulement des techniciens donne son adhésion à la « fédération des techniciens, dessinateurs et assimilés de l'industrie et des arts mécaniques » qui s'est constituée le 6 Juin 1936 au sein de la CGT, sur l'initiative de M. RACAMOND, secrétaire confédéral. Contrairement aux traditions, les techniciens y sont rassemblés en une fédération unique, mais cette organisation ne doit constituer qu'une étape intermédiaire, destinée à permettre aux cadres d'acquérir la mentalité syndicale, l'étape définitive étant le groupement des techniciens et ouvriers dans les diverses fédérations d'industrie. En Août 1936, le bureau confédéral lance un « appel aux ingénieurs et techniciens de l'industrie, » contresigné par MM. LANGEVIN, PLATRIER, CHAPELIER, BEAUREPAIRE et SERRE. Le succès de la nouvelle fédération est de prime abord considérable, puisque le nombre de ses adhérents passe de 1.200 en juin 1936 à 80.000 un an plus tard.

Le 13 Juin 1936, une semaine exactement après la création de la fédération des techniciens, les ingénieurs salariés de l'USIC se séparent des patrons qui font partie de ce groupement et fondent le SIS (syndicat des ingénieurs salariés) ouvert à tous les ingénieurs, catholiques ou non, et qui, à la veille de la guerre de 1939, comprendra près de 10.000 adhérents. « L'USIC demeure, déclare *l'Echo de l'Usic* de Juillet 1936, car une fois les contrats collectifs conclus, elle reprend son rôle, collaboration loyale des patrons et des ingénieurs pour l'application loyale de ces contrats, tant à l'égard des ingénieurs que des ouvriers ». Le 19 Juin, la FASSFI (Fédération des associations, sociétés et syndicats français d'ingénieurs), sorte de groupement d'amicales d'anciens élèves de grandes écoles, dont l'USIC notamment fait partie depuis 1928, date de la fondation de cette fédération, tient une réunion importante au cours de laquelle on doit décider s'il est ou non opportun de créer un nouveau syndicat d'ingénieurs ; un incident assez violent se produit entre l'un des membres du Conseil fédéral et le président de l'USIC qui préside en même temps la FASSFI, incident que *l'Echo de l'Usic* de Novembre 1936 relate en ces termes

« Un membre du Conseil Fédéral, qui devait cinq jours plus tard présider la délégation patronale à la discussion du contrat

collectif intéressant les ingénieurs des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la région parisienne, a reproché au président de la FASSFI, en les termes les plus vifs et les plus déplaisants, d'avoir, comme président de l'USIC, participé à la création du SIS ; il le sommait, quelques instants après, d'avoir à dissoudre ce syndicat, et à en verser les membres dans une nouvelle organisation syndicale, dont la fondation était à l'ordre du jour. Il l'invitait, par ailleurs, à donner sa démission de président de la FASSFI. »

...Cet incident amènera d'ailleurs l'USIC à se retirer de la FASSFI le 21 Octobre 1936. A l'issue de cette séance mouvementée, le Conseil de la FASSFI décide de créer un nouveau syndicat, le SPID (syndicat professionnel d'ingénieurs diplômés) auquel les circonstances de sa fondation valent de prime abord une réputation assez peu favorable ; on lui reproche d'être venu « des confins du patronat », d'avoir été mis au monde afin de diviser les ingénieurs, et de « profiter de l'ignorance, où un nombre important d'entre eux est resté, de l'action syndicale, pour les canaliser vers un syndicat de tout repos ». Il sera exclu de la discussion de la convention collective de la Métallurgie Parisienne.

Outre la fédération des techniciens, le SIS et le SPID, fondés en 1936, et l'USIF, dont l'action s'est poursuivie après les événements de Juin, il faut encore citer, parmi les organisations existantes, le SPF (syndicat professionnel français) sur lequel nous n'insisterons pas en raison de ses attaches trop manifestes avec certain parti politique, la FIATIM, et la SACIAT, groupement d'agents de maîtrise de la métallurgie.

La première manifestation de l'activité syndicale des techniciens est la signature, le 19 Juillet 1936, de la « Convention collective des employés, agents de maîtrise, et ingénieurs des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la région parisienne ». La Fédération des Techniciens, la CFTC, l'USIC, la SIS sont au nombre des signataires de cette convention qui, par la suite, sert de modèle à un certain nombre d'autres conventions de la métallurgie (Toulouse, Octobre 1936 ; Lyon, Novembre 1936 ; Bordeaux, Janvier 1937 ; Alès, Juillet 1937 ; Rouen, Novembre 1937). Détail intéressant, le SPID, exclu de la discussion de la convention de la métallurgie parisienne, figure parmi les syndicats qui, en Octobre 1936, signent la convention de la métallurgie toulousaine car, entre temps, il a réussi à s'affranchir des influen-

ces patronales. Tout laisse donc prévoir le rapprochement des divers syndicats d'ingénieurs non cégétistes et, de fait, le 20 Février 1937, l'on apprend que l'USIF, le SIS et le SPID se sont groupés en une fédération nationale des syndicats d'ingénieurs (FNSI), réunissant 23.000 membres, et dont les buts sont ainsi définis : (1)

a) Etudier en commun les questions d'intérêt général qui intéressent les ingénieurs ;

b) Coordonner les efforts des syndicats adhérents en vue de la défense des intérêts des ingénieurs ;

c) Recommander l'attitude commune qu'il serait utile de voir suivre par les syndicats adhérents ;

d) Représenter ces syndicats si une action commune est nécessaire.

Le 17 Mars, le Comité récemment nommé adresse, au Ministre, une lettre dans laquelle il se plaint des violences et injustices subies par certains techniciens, et réserve la possibilité pour la fédération d'intenter une action en justice au moment opportun. Au mois de Janvier, en effet, s'étaient produits les événements de Lille, auxquels avait été mêlé, notamment, le SIAM (Syndicat des ingénieurs et agents de maîtrise) de la région. Le SIAM, fondé en Juillet 1936, avait conclu en Août, avec la CGT, un accord aux termes duquel les deux groupements convenaient d'unir leurs efforts en vue de la défense de leurs membres, et la bonne entente avait régné entre eux jusqu'au 18 Novembre 1936, date à laquelle avait éclaté une grève désapprouvée par le SIAM. Au cours de cette grève, si l'on en croit ce dernier, un certain nombre de techniciens avaient été victimes de violences, et avaient eu, par surcroît, la désagréable surprise de voir une plainte déposée contre eux sans que leur fût donnée la possibilité de se défendre, puisque les cadres n'étaient pas représentés dans la procédure arbitrale, où figuraient seuls des arbitres patrons et ouvriers. Le 11 Janvier 1937, jour fixé pour la cessation de la grève, le SIAM avait décidé de ne point reprendre le travail et le 12, les sections locales du SIS, du SPID et de l'USIF avaient adressé à la presse, en accord avec le SIAM, un communiqué indiquant que la grève cesserait dès que l'on promettrait aux cadres que :

(1) Echo de l'USIC, Bulletin d'Avril, 1937.

« Leurs libertés seraient garanties dans tout conflit mettant aux prises, en dehors d'eux, employeurs et organisations ouvrières » et que

« Leur dignité serait sauvegardée par la présence dans les commissions arbitrales, d'arbitres désignés par leurs propres syndicats, pour tous conflits mettant en cause la légitime autorité de la maîtrise. »

Une délégation, reçue par le ministre, avait été invitée par ce dernier à exposer ses revendications dans une lettre qui serait soumise à l'examen du gouvernement, et la grève avait aussitôt cessé.

Ce SIAM, que nous venons de voir mêlé aux événements de Lille, était un groupement d'ingénieurs et agents de maîtrise, destiné, suivant le journal *Etapas* du 27 Mars 1937, à devenir « la cellule mère du tiers parti et l'élément de base du rassemblement des classes moyennes ».

Le 6 Avril 1937, il fusionne avec le Syndicat des cadres de l'aéronautique, la Fédération nationale des syndicats d'ingénieurs des mines, le Syndicat des cadres de direction et de maîtrise des assurances, et le syndicat professionnel des techniciens du pétrole, pour donner naissance à la CGCE (confédération générale des cadres de l'économie) qui se propose de réaliser le rassemblement des cadres, afin de leur donner une force réelle, et de leur permettre de jouer entre les 2 clans hostiles, patrons et ouvriers, un rôle de médiateur. M. Henri CHATEAU (1) a cru devoir classer ce groupement parmi les syndicats « jaunes » en raison notamment de la sympathie témoignée par M. GIGNOUX à Pierre COUTURAUD, l'un des promoteurs de la CGCE. Notre camarade BOUQUEREL, qui fut un ami personnel de Pierre COUTURAUD, nous a affirmé que l'indépendance de celui-ci, et son dévouement à la cause des ingénieurs ne pouvaient être mis en doute. Nous rendons bien volontiers cet hommage à la mémoire de ce militant aujourd'hui disparu.

La formation de la CGCE n'est d'ailleurs qu'une étape dans la voie du rassemblement des cadres. Le 20 Novembre 1937, la CTI édite un manifeste signé par la CGCE, la FNSI et la FIATIM, et réclamant la représentation des techniciens au sein des organismes officiels d'études économiques à base paritaire. Satisfac-

(1) Op. cit. p. 86.

tion lui est donnée le 7 Janvier 1938, date à laquelle les délégués des groupements signataires sont invités à participer à la conférence MATIGNON, dont est, par ailleurs, exclue la Fédération des Techniciens. Après un début des plus prometteurs, cette dernière a connu, en effet, de sérieuses difficultés intérieures qui expliquent la mesure prise contre elle. Subissant le contre-coup des divergences politiques opposant, au sein de la CGT, modérés et anciens unitaires, attaquée et défendue tour à tour par les uns et les autres, sans cesse freinée dans son essor par la nécessité de résoudre des problèmes de structure extrêmement délicats dus à sa situation exceptionnelle de fédération autonome, elle s'en est trouvée très affaiblie, et, de ce fait, son influence n'a cessé de diminuer. Au moment de la grève du 30 Novembre 1938, elle se verra même abandonnée de la plupart de ses adhérents, cependant que les syndicats non cégétistes poursuivront leur lente progression et continueront l'action entreprise jusqu'à l'ouverture des hostilités.

Si on fait le bilan de l'œuvre accomplie par les uns et les autres depuis leur fondation, on voit qu'elle se limite à la signature de conventions collectives, que certains patrons ont d'ailleurs pu impunément violer, et à l'établissement d'un système de prévoyance et de retraites en faveur des techniciens des grandes industries françaises. Les résultats ainsi obtenus ne sont pas négligeables, mais ce qui a manqué au syndicalisme des cadres, c'est de représenter une force réelle, et d'être un élément de réorganisation sociale dans un monde en pleine transformation, et qui cherchait sa voie.

De 1940 à 1942. — Déjà fortement éprouvés par la guerre en raison de la mort au Champ d'Honneur de certains de leurs adhérents, et de l'absence d'un grand nombre d'autres retenus dans les camps de prisonniers, les groupements de techniciens subissent encore, après l'armistice, le contre-coup de la transformation de régime politique survenue en France à la suite des douloureux événements de Juin 1940. Dans l'article 72 de la loi du 4 Octobre 1941, dite « Charte du Travail », le nouveau gouvernement règle en effet comme suit le sort des syndicats existants :

« La constitution des syndicats, comités et groupements prévus dans la nouvelle organisation professionnelle, entraînera la dissolution des anciens syndicats et groupements syndicaux et professionnels de toute nature.

Les dévolutions de biens consécutives à ces dissolutions seront prononcées au profit de nouveaux organismes syndicaux et des comités sociaux, en fonction de leurs attributions respectives, en conservant, dans toute la mesure du possible, les biens aux mêmes professions, dans les mêmes entreprises, localités ou régions.

Les syndicats et les groupements de syndicats existant à la date de la publication de la présente loi continueront leur activité jusqu'à ce que soit statué, par décret, sur leur dissolution ou leur intégration dans la nouvelle organisation professionnelle. Toutefois, pendant cette période, leur capacité civile sera limitée aux actes de simple administration ».

Le décret du 28 Août 1942, relatif à la « constitution de nouveaux syndicats, unions et fédérations, commente et complète la loi du 4 Octobre 1941, et il indique notamment :

« Dans le délai d'un mois à compter de la publication au *Journal Officiel* du présent décret ou de l'arrêté portant création de la commission provisoire d'organisation prévue à l'article 77 de la loi du 4 Octobre 1941, pour la famille professionnelle à laquelle ils se rattachent, les syndicats existants devront se faire connaître à cette commission ; dans le délai maximum de trois mois à partir de cette même date, ils la saisiront de propositions en vue de leur intégration dans les nouveaux syndicats dont la création sera envisagée ».

Ainsi, la condamnation à mort des anciens syndicats est, en principe, prononcée ; si donc rien ne vient modifier la ligne de conduite adoptée par le législateur, ils devront, dans un délai plus ou moins rapproché, disparaître et céder la place, dans chaque famille professionnelle, au syndicat unique et obligatoire, base de la nouvelle organisation sociale.

c) Les bases sur lesquelles devrait être édifiée
une organisation constructive des cadres

Les leçons de l'histoire du syndicalisme... L'individu isolé ne peut se défendre... Une catégorie d'individus ne peut être convenablement représentée que par un seul groupement... Les caractéristiques de celui-ci... Les deux manières de le constituer... Ses ressources et ses dépenses... L'œuvre qu'il doit accomplir...

Au moment où la guerre fait rage de toutes parts, et alors que la France ignore encore ce que seront exactement demain

ses institutions politiques et sociales, il semble présomptueux de risquer un pronostic sur l'avenir du syndicalisme des cadres. Pourtant, notre étude serait incomplète si, après avoir retracé l'évolution de ce dernier, nous ne cherchions pas à dégager les enseignements qu'elle comporte ; ce sera là, en effet, l'objet du présent paragraphe.

Il convient de souligner, tout d'abord, que de plus en plus un individu isolé aura du mal à se défendre et à faire entendre sa voix. Il ne faut d'ailleurs pas croire qu'il suffise, pour être efficacement protégé, d'être affilié à un syndicat. Peu importe, en effet, que celui-ci dispose d'un nombre important d'adhérents si chacun d'eux se désintéresse du sort de ses camarades, ou qu'il possède des chefs de valeur, si les décisions de ces derniers ne sont pas exécutées. Pour n'être plus isolé, l'individu doit faire partie d'un groupement où règnent à la fois la solidarité et la discipline.

Nous avons, en évoquant les problèmes posés par le syndicalisme des cadres, indiqué les tâches que celui-ci doit remplir ; pour qu'il soit en mesure d'accomplir la mission qui lui incombe, il importe qu'il constitue la représentation la plus parfaite de ceux dont il prétend défendre les intérêts, et surtout qu'il parvienne à découvrir en son sein les éléments de valeur, dignes et capables de le diriger, dont il a besoin, c'est-à-dire des hommes courageux, compétents et dévoués à la cause commune. Pour lui-même autant que pour le pays tout entier, le syndicalisme des cadres doit être une école d'élite et une pépinière de chefs.

Est-il possible de concevoir que deux groupements distincts prétendent représenter un ensemble d'individus tous placés dans une situation identique ? Non assurément, et nous allons voir les conséquences qui découlent d'une telle observation. Notons d'abord, quelque paradoxal que cela puisse paraître, qu'elle n'exclut pas nécessairement la pluralité de syndicats ; dans cette hypothèse, l'unité de représentation exige seulement que chacun d'eux puisse faire entendre sa voix dans un groupement unique les englobant tous et que, parmi les intéressés, il n'y ait pas d'individus isolés, demeurés en dehors de toute formation syndicale. Si, en 1937, par exemple, tous les ingénieurs avaient été syndiqués, et si la FNSI avait réuni en son sein la totalité des syndicats existants, sans doute aurait-elle pu se présenter, à juste titre, comme l'organe représentatif de cette catégorie de

techniciens. On sait que, malheureusement pour elle, jamais elle ne parvint à réunir plus de la moitié des ingénieurs salariés, l'autre moitié se composant d'ailleurs, pour une large part, d'hommes demeurés réfractaires au syndicalisme.

L'unité de représentation, dont nous soulignons ici la nécessité, ne doit s'entendre, il est vrai, que pour une catégorie d'individus dont la situation est en tous points identiques. Les divers groupes qui constituent les cadres, ingénieurs, agents de maîtrise, dessinateurs et agents techniques, ont leurs intérêts propres et distincts, et nous ne voyons pas de raisons spéciales de les rassembler tous au sein d'une même organisation. Cela ne signifie d'ailleurs pas qu'il faille tomber dans l'excès contraire, et c'est pourquoi nous sommes, personnellement, opposés au principe du groupement des cadres par profession dans chaque catégorie (groupement, par exemple, des ingénieurs de la métallurgie, des dessinateurs du Textile, des agents techniques de l'Electricité). Cette solution a, selon nous, le défaut de créer une multitude d'organismes, d'autant plus faibles que leurs effectifs sont plus restreints ; en outre, elle a pour effet d'éliminer pratiquement de la direction de ces groupements, pendant un certain laps de temps consécutif à leur mutation d'emploi, les nombreux techniciens qui, pour améliorer leur situation sociale, quittent une branche d'industrie déterminée pour exercer leur activité dans une autre, résultat d'autant plus regrettable que ces hommes sont bien souvent les plus dynamiques, les plus hostiles à la routine et à l'inertie.

Les groupements uniques qui représentent chaque catégorie de techniciens doivent, nous l'avons indiqué, conserver les uns par rapport aux autres la plus entière liberté d'action (ce qui ne saurait empêcher d'ailleurs les pouvoirs publics de les réunir de temps à autre pour les consulter collectivement sur des questions intéressant les cadres dans leur ensemble). Mais surtout, il importe que vis-à-vis des groupements patronaux et ouvriers, tous sachent se tenir dans l'indépendance la plus absolue. C'est là, on le voit, une ligne de conduite délicate à suivre parce que susceptible de mettre les cadres en opposition avec leurs employeurs ou avec leurs subordonnés, parfois même avec les deux à la fois, mais qui, seule, peut leur valoir le respect de tous, et donner à leurs décisions une importance réelle aussi bien vis-à-vis des autorités que vis-à-vis de l'opinion publique. Nous nous contenterons de

rappeler simplement, parce qu'elle est admise par tout le monde, la nécessité où se trouve tout groupement professionnel de se tenir à l'abri des sollicitations des partis divers, et de ne jamais effleurer le sujet brûlant de la politique. Ainsi, et pour nous résumer, un organisme unique doit représenter une catégorie donnée de techniciens, et insensible à toutes les influences, lutter pour la sauvegarde des intérêts de ses membres et pour la défense de l'industrie française.

La constitution d'un tel organisme peut, à notre avis, se faire de deux manières différentes. La première consiste à réunir un collège composé de délégués désignés, au prorata du nombre de leurs adhérents, par les différents syndicats. Nous avons précédemment fait allusion à une telle solution : elle offre l'avantage de la simplicité, puisqu'elle s'appuie sur des organisations qui fonctionnent déjà ; elle présente, par contre, un double inconvénient : d'une part, nous l'avons vu, il existe chez les cadres un grand nombre de non-syndiqués qu'il faudrait, soit contraindre à adhérer à l'un des groupements existants, soit négliger et abandonner à leur « splendide isolement ». D'autre part, les syndicats ne possèdent généralement de sections que dans les villes importantes et se trouvent, de ce fait, beaucoup trop éloignés de leurs membres. Quels contacts peuvent avoir, en effet, avec un groupement professionnel dont le siège est à Paris, dans le 6^e ou le 7^e arrondissement, des techniciens exerçant leur activité à 20 ou 30 kilomètres de la capitale, ou simplement même occupés jusqu'à 7 heures du soir dans des usines situées au Bourget ou à Malakoff ? A moins de renoncer à toute vie familiale, ils en sont réduits à prendre, chaque mois, connaissance d'un bulletin d'information, et à assister, de temps à autre, à un banquet au cours duquel l'on prononce quelques discours destinés à prouver que tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes. Ainsi, des techniciens excellents, désintéressés et remplis d'abnégation, chaque jour aux prises dans les usines avec les difficultés que nous avons précédemment signalées, ne peuvent, faute de temps, prendre une part sérieuse à l'action syndicale où cependant leur propre expérience serait des plus précieuses.

Le désir de les voir mettre, dans la mesure du possible, leur dévouement et leur enthousiasme au service d'un organisme représentatif des cadres, nous amène donc à exposer notre deuxième solution, qui consiste à faire de l'entreprise même la base du

recrutement de cet organisme (1). Dans chaque établissement, ingénieurs, agents de maîtrise, dessinateurs et agents techniques désignent, dans leur propre catégorie, un ou plusieurs de leurs camarades, choisis en raison de leurs capacités professionnelles et de leurs qualités personnelles (courage, dévouement, loyauté, abnégation, etc...). Représentant vis-à-vis de la direction ceux qui les ont élus, ces délégués participent, en outre, à la formation des « collèges locaux ». Dans chaque agglomération suffisamment importante, et pour une catégorie donnée de techniciens, le collège local est formé par la réunion des délégués des diverses usines. Il y a même dans les grandes villes plusieurs collèges locaux, le siège de chacun étant placé de telle sorte que ses ressortissants puissent s'y rendre dès la cessation du travail, sans perte de temps et sans déplacements inutiles. Quant aux usines situées dans les agglomérations de faible importance, elles envoient leurs délégués au collège local du centre le plus proche, et le plus facilement accessible. Le collège local ainsi constitué désigne quelques-uns de ses membres, qui s'unissent aux représentants des autres collèges locaux de la région pour former un « collège régional ». De la même façon, les collèges régionaux donnent enfin naissance au « collège national », qui personnifie la catégorie de techniciens dont il est l'émanation. A tous les échelons, les assemblées ainsi composées nomment un comité permanent comprenant un nombre restreint de membres, et chargé de régler les affaires courantes, et elles se réunissent, soit d'une façon normale à des dates fixées à l'avance, soit exceptionnellement sur une convocation de leur comité exécutif. Les patrons sont tenus de donner à ceux des techniciens qui font partie des différents collèges, et en particulier des collèges régionaux et du collège national, toutes facilités pour accomplir la tâche qui leur incombe. Notons d'ailleurs qu'à ces deux derniers échelons, ceux-ci n'ont pas besoin d'être très nombreux : en France, il y a par exemple 50.000 ingénieurs salariés environ ; 10 collèges régionaux et 1 collège national de 50 membres suffiraient largement à les représenter.

Une cotisation obligatoire, perçue chaque mois au moment de la paye, et proportionnelle aux appointements de chacun, permet

(1) Ceci ne contredit d'ailleurs pas ce que nous avons précédemment dit du groupement des cadres d'une même entreprise (p. 139) ; ce que nous avons voulu condamner, alors, c'est le principe même des "syndicats de maison", limitant leur action à une entreprise déterminée avec la prétention de pouvoir se désintéresser du reste de l'industrie française.

de couvrir les frais de ces divers organismes, autorisés par ailleurs à recevoir des dons et legs. Ces frais sont de trois sortes : d'une part, des frais de secrétariat ; d'autre part, des frais de propagande (édition d'un bulletin, organisation de conférences, communications à la presse, information du public par voie d'affiches, appel aux autorités compétentes, etc...) ; enfin des frais de fonctionnement, et notamment l'aménagement et l'entretien d'un local agréable où les membres du groupement peuvent se rencontrer, trouver une documentation complète et une bibliothèque abondamment garnie, et obtenir les renseignements d'ordre professionnel qui leur sont nécessaires. A l'échelon national et à l'échelon régional, ce local sert en outre de siège à un service « contentieux » susceptible de conseiller au point de vue juridique et fiscal, et de défendre devant les tribunaux les techniciens qui font appel à son concours, voire même d'agir de son propre chef s'il estime son intervention nécessaire.

Quant à l'œuvre accomplie par ces divers collèges, la voici dans ses grandes lignes : les collèges locaux veillent à l'application loyale des conventions collectives, assurent la défense de leurs ressortissants, les représentant notamment dans les procédures de conciliation et d'arbitrage, et organisant un service de placement dans l'intérêt de ces derniers ; ils participent à la gestion des œuvres diverses de solidarité et d'entraide, et s'occupent, en particulier, de la promotion ouvrière ; enfin, ils ont pour mission d'informer les collèges régionaux, et de les tenir au courant de la situation des techniciens, de leurs suggestions et de leurs desiderata. Les collèges régionaux participent à l'élaboration des conventions collectives intéressant les cadres de leur région ; ils coordonnent l'action des collèges locaux qui dépendent d'eux et les aident de tous leurs moyens dans la défense de leurs ressortissants, et dans l'accomplissement des tâches d'entraide et de solidarité. Enfin, ils jouent, par rapport au collège national, le même rôle que les collèges locaux par rapport à eux-mêmes. Quant au collège national, il personnifie, nous l'avons dit, la catégorie de techniciens dont il est l'émanation. C'est lui qui, dans le pays, parle en leur nom, que l'on consulte pour connaître leur opinion, et qui règle toute affaire les concernant. Informé de leurs besoins et de leurs difficultés, il attire l'attention des pouvoirs publics sur les mesures qui s'imposent, et discute avec les autres collèges nationaux les problèmes qui intéressent l'industrie fran-

çaise dans son ensemble, par exemple, avec le collège national patronal, la question des systèmes de prévoyance et de retraites. N'oublions pas enfin le rôle capital qu'il peut jouer dans le combat pour le salut de la technique française en neutralisant l'action de ceux qui, pour l'un des motifs indiqués dans un précédent chapitre, contribuent à la décadence de notre industrie, et en les dénonçant s'il y a lieu aux autorités et à l'opinion publique.

Nous venons d'indiquer brièvement, à la lumière des enseignements de l'histoire syndicale, les bases d'un rassemblement des cadres plus nécessaire que jamais. Sa réalisation dépend avant tout des pouvoirs publics qui, après la guerre, en attribuant aux techniciens une part importante dans la réorganisation économique et sociale, les inciteront à se grouper pour l'action commune, et à découvrir parmi eux les individualités de valeur qui n'ont pas eu jusqu'ici l'occasion de se manifester. De grandes choses pourront alors être accomplies si, instruits par nos malheurs et par nos souffrances, les cadres, renonçant à un individualisme outrancier et par conséquent hors de saison, sont convaincus désormais qu'une collectivité n'est forte que par l'union de ses membres, et qu'elle n'est grande que par leur esprit de dévouement et de sacrifice.

D. LES RAPPORTS DES CADRES AVEC LES OUVRIERS

Si nous faisons appel à nos souvenirs personnels, et si nous essayons de tirer des conclusions générales des confidences que certains camarades nous ont faites, il semble que le premier contact avec les masses ouvrières soit ce que le technicien débutant appréhende le plus. C'est donc avec émotion et angoisse que, le moment venu de faire ses premiers pas, il pénètre dans l'un des ateliers de l'entreprise qui s'est attaché ses services, considérant avec inquiétude les hommes qui l'entourent et le dévisagent avec curiosité. Et soudain, un geste banal, un simple bonjour adressé à l'un d'eux, une cordiale poignée de mains suffisent à rompre la glace. La conversation s'engage, le jeune homme écoutant avec attention les explications nombreuses que lui fournit son compagnon et, imperceptiblement, une atmosphère

de confiance et de sympathie s'établit entre eux. Chaque journée qui passe apporte à notre néophyte de nouveaux sujets d'étonnement, car il découvre peu à peu que de nombreux points le rapprochent de ces hommes que, hier encore, il croyait si différents de lui. Nous allons dire quelques mots de cette question, après quoi nous examinerons l'attitude des ouvriers vis-à-vis des cadres, et nous définirons les devoirs des cadres envers les ouvriers.

1. Cadres et ouvriers

Les points qui les rapprochent : leur condition de salariés... Leur vie professionnelle... La communauté nationale...

Aujourd'hui, la condition sociale des cadres ne diffère plus beaucoup de celle des ouvriers : les uns et les autres, rassemblés côte à côte en des usines parfois immenses, y sont soumis à la même discipline et traités de façon identique qui, souvent, prend la forme de la plus parfaite indifférence ; l'écart qui sépare leurs salaires respectifs tend à se réduire chaque jour, et lorsque surgit une crise économique, ni les uns ni les autres ne parviennent à échapper à ses désastreux effets. Entre l'intellectuel et le travailleur manuel, il n'y a plus désormais que des différences d'aspect, l'un portant le veston et l'autre la salopette, le premier travaillant à son bureau et le second à son étai, le technicien recevant généralement une rémunération mensuelle, alors que l'autre reçoit un salaire horaire au sens le plus large du mot. Malgré ces différences de pure forme, l'identité de leur situation s'affirme chaque jour davantage, et vient s'ajouter à celle de leurs existences professionnelles, passées dans le même lieu et consacrées au même métier, bien que soit différent le stade auquel les uns et les autres exercent leur propre activité.

Cette communauté TECHNIQUE et PROFESSIONNELLE est une nouvelle base de leur entente. Les ouvriers qui ont appris à mépriser les fausses supériorités, conservent encore assez de bon sens pour savoir s'incliner devant les supériorités réelles, et notamment devant la compétence des ingénieurs ou agents de maîtrise qui les commandent d'une manière judicieuse, et auxquels ils savent pouvoir faire appel à coup sûr lorsqu'ils se trouvent dans l'embarras. Réciproquement d'ailleurs, un ingénieur

qui n'est pas exagérément pénétré de sa propre valeur, sait reconnaître celle des ouvriers spécialisés qui travaillent à ses côtés et admire chacun des gestes habiles avec lesquels ils façonnent la matière, semblables à l'artiste qui exécute son chef-d'œuvre. Ces hommes, d'une culture et d'une instruction si différentes, se mettent, lorsqu'ils discutent du métier, à parler le même langage et à employer les mêmes expressions inintelligibles pour le profane.

Enfin si, quittant le plan de l'usine, nous nous élevons jusqu'à celui de la nation tout entière, nous découvrons entre tous ces êtres un sentiment commun qui, parfois méconnu dans les heures de prospérité, s'affirme avec intensité dans les moments de détresse : c'est l'amour de la Patrie. La Patrie, c'est avec une émotion profonde que nous écrivons ce mot : sorte de complexe mystérieux qui englobe à la fois le sol de nos ancêtres et le visage des êtres que nous aimons, une certaine orientation de pensée, et un certain genre de vie, elle constitue entre tous ses fils, quels que soient leur âge, leur condition, ou le lieu de leur résidence, une sorte de trait d'union sacré. Semblable à ces êtres que l'on chérit inconsciemment jusqu'au jour où leur absence nous permet de mesurer à quel point ils tiennent dans notre vie une place importante, il faut l'avoir perdue au moins une fois pour être capable de sentir combien elle est chère à notre cœur. Des gens, paraît-il bien informés, ont exprimé un beau matin cette opinion que les ouvriers n'avaient point de Patrie, en raison d'une prétendue solidarité internationale s'étendant bien au-delà des frontières. Ces mêmes beaux phraseurs expliquaient encore au peuple que l'issue d'une guerre éventuelle devait lui être indifférente puisque son sort ne serait pas plus amélioré en cas de victoire qu'il ne serait affecté en cas de défaite. Les événements ont démenti et réfuté de telles sottises : les ouvriers qui se trouvent actuellement hors de France savent mieux que quiconque où se trouve leur véritable patrie ; ils le savent en tous cas beaucoup mieux que les prétendus patriotes qui, par exemple, lorsqu'ils y croient trouver un bénéfice, spéculent résolument contre leur propre monnaie nationale sans que leur conscience ne leur reproche une méprisable trahison.

Observons d'ailleurs l'attitude des Français dans la détresse actuelle du pays : ce ne sont point les ouvriers qui, à des prix exorbitants, se procurent au marché noir les produits et denrées rares et contingentées, s'ingéniant avec un snobisme sadique à

se nourrir et à se vêtir aujourd'hui mieux qu'à l'époque de l'abondance ; bien souvent, au contraire, ils voient leurs gosses marcher avec des souliers troués, et pleurer de faim devant les assiettes vides ; ces détails et bien d'autres encore suffiraient à leur faire sentir, s'il en était besoin, à quel point leur propre sort est lié à celui de la nation. Dans la misère qui s'est momentanément abattue sur notre pays, ingénieurs, agents de maîtrise et ouvriers se sentent plus que jamais étroitement solidaires les uns des autres, et ce sentiment national partagé, de même d'ailleurs que le métier qu'ils exercent côte à côte et dans des conditions extrêmement voisines, crée dans leurs rapports l'atmosphère favorable à un étroit rapprochement qui ne dépend désormais que de la bonne volonté de chacun.

2. L'attitude des ouvriers vis-à-vis des cadres

Les souffrances de la classe ouvrière dans le passé... Les déceptions ouvrières depuis le XIX^e siècle... La générosité et le désintéressement de la classe ouvrière... Son attitude vis-à-vis des cadres...

Cette conclusion étant admise, il convient maintenant de nous demander quelle est l'attitude des ouvriers vis-à-vis des cadres. Lorsque l'on veut parler de la mentalité actuelle de la classe ouvrière avec la plus parfaite impartialité, c'est-à-dire en excluant tout esprit de caste ou de parti, il convient d'abord d'étudier avec soin son histoire afin de connaître les souffrances qu'elle a endurées, et les nombreuses déceptions qu'elle a connues. C'est l'œuvre que M. Edouard DOLLEANS a accomplie en écrivant son *Histoire du mouvement ouvrier*, cet ouvrage dont nous avons déjà dit à quel point il est poignant. La misère ouvrière a été effroyable au XIX^e siècle, lors des débuts du capitalisme, à une époque où le travailleur se voyait refuser, au nom de la liberté, le droit d'agir de concert avec ses camarades pour la défense de leur pain quotidien. « Il n'est personne, écrivait, en 1831, le Docteur GUEPIN, de Nantes, à moins d'avoir étouffé tout sentiment de justice, qui n'ait dû être affligé en voyant l'énorme disproportion entre les joies et les peines de cette classe... On aimerait à voir quelques compensations à ces misères : le repos

après le travail, un service rendu après un service donné, un sourire après un soupir, des joies matérielles ou des joies d'amour-propre, quelque chose, enfin. Et cependant, à l'ouvrier dont nous parlons, rien de tout cela n'est donné en échange de son travail ; vivre, pour lui, c'est ne pas mourir (1). » Cinq ans plus tard, d'ailleurs, le Docteur VILLERME, membre de l'Académie des Sciences Morales et Politiques, révélait, dans une enquête demeurée célèbre, que la durée de travail effectif des enfants dans les manufactures de textiles était de 12 à 14 heures par jour, sans compter une heure et demie ou deux heures pour les repas. A partir de 1841, date à laquelle le pouvoir législatif interdit de faire travailler dans les usines les enfants en-dessous de 8 ans, une série de lois et de décrets sont venus protéger le monde des travailleurs, sans parvenir cependant à empêcher les abus qui n'ont pas manqué de se produire toutes les fois que les circonstances économiques ont été défavorables à la classe ouvrière. Nous avons rappelé, par exemple, dans un chapitre précédent, quel était, aux environs de 1936, le niveau exagérément bas de certains salaires féminins.

Mais si le monde ouvrier a connu, à certaines époques, une effroyable misère, il a trouvé par surcroît des démagogues, des ambitieux et des arrivistes qui ont exploité sa souffrance de la façon la plus abjecte, et qui, s'étant servi de lui pour atteindre leurs propres buts, l'ont ensuite abominablement trahi.

En 1830, la bourgeoisie pousse le peuple à la révolte, et M. Edouard DOLLEANS raconte même que, le 26 Juillet, BARTHE, futur ministre de Louis-Philippe, eut l'idée de conseiller aux imprimeurs de licencier leurs ouvriers afin de les pousser à l'insurrection. Et le 30 Juillet, le *National* écrit : « C'est le peuple qui a tout fait depuis trois jours ; il a été tout puissant et sublime ; c'est lui qui a vaincu ; c'est pour lui que devront être tous les résultats de la lutte (2) ». Mais lorsque la monarchie de Juillet a pris le pouvoir, la reconnaissance de la bourgeoisie n'est pas de longue durée : « Il faut que les ouvriers sachent bien qu'il n'y a de remèdes pour eux que la patience et la résignation » dit, en guise de remerciements, aux travailleurs, le ministre Casimir PERIER, cependant qu'en 1834, le gouvernement fait odieusement

(1) Histoire du Mouvement ouvrier, 1^{er} vol., p. 16.

(2) — — — — — p. 43.

massacrer, « RUE TRANSNONAIN » (1) ces mêmes ouvriers qui 4 ans plus tôt, au cours des « Trois Glorieuses », ont risqué leur vie sur les barricades. On pourrait nous objecter que c'est là de l'histoire ancienne, si le fait ne s'était depuis lors plusieurs fois répété, et si la Troisième République, en dernier lieu, ne nous avait pas offert le spectacle d'hommes politiques poussant les ouvriers aux solutions extrêmes afin d'obtenir leurs suffrages, mais n'hésitant pas cependant, une fois devenus ministres, à réprimer par tous les moyens, même les plus sanglants, la moindre tentative d'action concertée des travailleurs.

Il faut savoir toutes ces choses pour comprendre les réactions des ouvriers et notamment leur méfiance naturelle à l'égard de quiconque vient leur adresser de bonnes paroles ; mais s'ils croient trouver dans leur interlocuteur un homme qui les connaît et les estime, ils lui donnent sans réserve leur amitié, prêts à lui témoigner en toutes circonstances cette générosité et ce désintéressement qui sont leurs plus belles qualités. Nous n'avons pas l'intention d'insister sur ce dernier point qui a été traité bien avant nous et beaucoup mieux que nous ne saurions le faire, par un grand nombre de romanciers et de poètes célèbres, et notamment par Victor HUGO, dans le célèbre passage de la *Légende des Siècles*, intitulé « Les Pauvres Gens ». Les gens modestes, habitués à posséder peu, savent le distribuer avec largesse, et sans que rentre dans leurs gestes la moindre part de calcul. C'est pourquoi, sans doute, ils ne s'enrichissent jamais ; la pauvreté de leur bourse est en rapport avec la richesse de leur cœur.

L'influence de la situation des individus sur leur mentalité apparaît d'ailleurs d'une façon frappante dans les grandes circonstances ; ceux qui possèdent des biens reculent en général devant l'action, mesurant à l'avance tout ce qu'elle peut leur faire perdre ; les autres négligent ce détail et, n'écoutant que la voix de leur conscience, accomplissent parfois des miracles, comme le firent par exemple, Jeanne d'Arc ou les héros de Valmy. Mais, même dans la vie de tous les jours, ce dévouement, cette générosité, ce désintéressement sont toujours prêts à s'affirmer, et l'ingénieur ou l'agent de maîtrise qui ont besoin d'un renseignement, d'un service, ou d'une aide quelconque, peuvent, en toute sécurité, les demander aux ouvriers qui les entourent. Pour nous,

(1) Histoire du Mouvement ouvrier, 1^{er} vol., p. 73.

bien qu'ayant débuté dans l'industrie à l'époque critique des grands événements sociaux, et quoique en certaines circonstances nous ayons été amenés à faire connaître que nous n'approuvions pas certaines décisions prises par les ouvriers, nous devons aujourd'hui avouer (et nous le faisons loyalement et avec joie), que bien rares furent ceux qui nous suscitèrent des difficultés dans notre travail. Les plus grands ennuis que nous ayons rencontrés dans notre carrière, nous les devons à des ingénieurs ou des agents de maîtrise qui, appartenant à des services rivaux du nôtre, croyaient, en agissant contre nous, travailler plus sûrement à leur avancement. Aussi comprenons-nous mieux, après quelques années de pratique industrielle, cette phrase écrite par M. Edouard DOLLEANS (1) sur Fernand PELLOUTIER qui, issu d'une famille bourgeoise, se dévoua tout au long de sa brève et douloureuse existence, à l'action éducative du monde des travailleurs : « Une foi a inspiré la pensée et l'action de PELLOUTIER. Il a fait confiance aux masses ouvrières, à leur élan, à la fraîcheur de leurs sentiments ; il croit que c'est parmi les obscurs que se retrempe et se renouvelle la jeunesse du monde ».

3. Les devoirs des cadres envers les ouvriers

Connaître la masse ouvrière dans son ensemble... Connaître en particulier chacun de leurs subordonnés directs... Les aider matériellement et moralement... Avoir le courage de leur parler avec franchise quand il le faut...

Mais si les cadres peuvent attendre beaucoup de ces hommes que l'on a injustement calomniés, en contre-partie, leur fonction comporte un certain nombre d'obligations morales auxquelles ils ne peuvent se dérober, et que M. Max LAMBERT (2) a parfaitement résumées à la fin de son ouvrage. S'adressant à ceux de ses élèves qui vont entrer dans la vie, il leur dit : « Ces ouvriers qui composent les masses, et auxquels vous allez avoir à commander, ce ne sont pas des êtres standard, des êtres anonymes, séparés du réel, indifférents au spirituel, ce sont des hommes comme nous,

(1) Histoire du Mouvement ouvrier, 2^e vol., p. 51.

(2) Op. cit. p. 204.

issus de la même origine, pétris de la même chair, animés de la même âme. Nous n'avons pas le droit de les abandonner à leur destin, de les considérer comme nous étant étrangers, de nous désintéresser de leurs préoccupations et de leurs souffrances ». A côté des cadres vit, en effet, dans les usines, une masse d'ouvriers qui a ses aspirations secrètes, et dont il importe de bien connaître les souffrances et les luttes passées pour être capable de juger en toute impartialité chacun de ses actes et chacune de ses manifestations, et pour être en mesure de rectifier, s'il y a lieu, le jugement de certains individus aveuglés par un esprit de classe outrancier. La condition de cette masse est fixée par une législation du travail qui s'est formée peu à peu, et qui représente une suite de longues et pénibles conquêtes ; les techniciens doivent en connaître à fond non seulement la lettre, mais aussi l'esprit ; ils doivent se pénétrer de la pensée profonde de ceux qui ont été les instigateurs de chacune de ces réformes, afin de pouvoir, à la lumière de cet enseignement, découvrir celles que le présent rend nécessaires, et de créer si possible autour d'eux un état d'esprit favorable à l'évolution sociale qui leur paraît justifiée.

Mais cette masse qui les entoure ne se compose pas d'une série de spécimens tous identiques les uns aux autres ; elle est faite d'individualités extrêmement diverses dont chacune mérite que l'on fasse un effort pour la connaître et la comprendre. « Les ouvriers, écrit TAYLOR (1), aiment mieux être blâmés par les contremaîtres que de les voir passer à côté d'eux chaque jour sans un mot et sans plus d'égards pour eux que s'ils faisaient partie de l'outillage ». Si l'on ne peut demander au Directeur d'une usine de 4.000 ouvriers de connaître chacun d'eux dans le détail, par contre chaque contremaître, éventuellement même chaque ingénieur a la possibilité de le faire pour chacun des hommes de son équipe, et il doit, s'il est à la hauteur de sa tâche, s'intéresser avec discrétion à la vie de sa famille, lui manifester sa joie lorsqu'un événement heureux lui arrive et sa sympathie lorsque des ennuis ou des deuils viennent à le frapper. Ces êtres qui travaillent à ses côtés, ont leur amour-propre et leur dignité, et son principal souci doit être d'éviter tout ce qui peut être de nature à les blesser. « Lorsque j'apporte à mon patron une note de service destinée à être affichée dans l'usine, nous disait récem-

(1) La direction des ateliers, p. 122.

ment l'un de nos bons amis, il la lit avec attention et en pèse avec soin tous les termes en se demandant : « si j'étais ouvrier, quelle serait ma réaction en face de cette note ? » « C'est une conception bien virile du patronat, lui avons-nous répondu, et combien il faut regretter que les chefs du personnel des grandes entreprises n'agissent point toujours de la sorte. » En prononçant ces mots, nous pensions malgré nous à ces lignes que nous venions de lire dans le fascicule 10 de l'enquête de la CEGOS : « Il y a des entreprises où à chaque contact je suis mal à l'aise. C'est celles où j'entends un chef du personnel me dire presque en catimini, en me parlant des ouvriers : « Je suis extrêmement malin. C'est moi qui les aurai, mais ils ne m'auront pas. »

Mais la tâche des cadres ne doit pas s'arrêter là. De même que le devoir des riches est de donner parce que, selon la parole des écritures, ils ne sont que les dépositaires de leur fortune, de même ceux auxquels la faveur du destin a permis de recevoir une solide instruction, sont, de ce fait même, dans l'obligation morale de faire partager aux autres leur richesse intellectuelle. L'ouvrier qui désire s'instruire afin de s'élever dans la hiérarchie industrielle, doit trouver dans les techniciens qui l'entourent des hommes toujours prêts à se mettre à sa disposition pour lui apporter toute l'aide nécessaire, lui indiquant les ouvrages qu'il doit lire, et lui fournissant les explications dont il a besoin. De même, lorsque le travailleur se trouve dans l'une de ces circonstances de la vie où le bon sens ne suffit pas pour se tirer d'embarras, et où le secours des gens compétents est nécessaire, l'aide de ses chefs ne doit pas lui faire défaut ; qu'il s'agisse d'un litige avec son propriétaire, d'un procès qu'il doit soutenir, ou d'une succession qu'il lui faut liquider, il est désirable, au nom de la solidarité du travail, qu'il puisse trouver à ses côtés des hommes qui le guident dans un domaine mal connu de lui, afin de lui éviter de devenir la proie des aigrefins et des escrocs.

Nous irons même plus loin et, au risque de scandaliser quelques-uns de nos contemporains, nous dirons qu'il est des circonstances où les cadres ont le devoir de prendre la défense de leurs ouvriers vis-à-vis des représentants du capital, lorsqu'ils estiment que leurs intérêts sont injustement lésés. Mais cela ne signifie pas que les ingénieurs ou agents de maîtrise doivent se mettre à la remorque de ceux qu'ils ont pour fonction de commander. Les hommes dignes de ce nom ont le courage de dire la

vérité à ceux dont ils sont responsables, et s'il arrive que les ouvriers, égarés par des agitateurs ambitieux et sans scrupules, soient sur le point de se livrer à des agissements préjudiciables à leur intérêt propre et à celui de la profession et de la nation tout entière, le devoir des cadres, lorsqu'ils le peuvent, est de se dresser devant eux pour les empêcher, avant qu'il ne soit trop tard, de commettre une erreur aussi grave que néfaste. Tel était déjà l'avis de MERRHEIM, militant du syndicalisme ouvrier, lorsqu'il disait à ses camarades, en Janvier 1919 (1) :

« Les militants véritables doivent avoir le courage de ne pas, actuellement, se laisser détourner de leurs principes d'organisation, ni entraîner, ni dominer par cette cohue.

Ils doivent dire aux foules que ceux qui leur affirment qu'on peut consommer beaucoup et produire peu, trompent les masses ouvrières, et leur préparent des lendemains, de privation et de souffrances indicibles. »

Et il ajoutait : « Le courage, c'est d'inlassablement leur dire qu'en réalité une révolution économique puise sa sève dans le travail et se fortifie, se développe et s'achève par la production intensifiée aussi bien dans les champs que dans les ateliers et dans les usines, par une meilleure utilisation des procédés scientifiques et des moyens de production. »

Le commandement est une aristocratie. Le véritable aristocrate est celui qui est capable de se mettre au niveau de ses inférieurs, tout en conservant sa propre supériorité.

(1) Edouard DOLLEANS, Cours de doctorat 1941-42, p. 357.

CONCLUSION

« Je me suis rencontré, a écrit CHATEAUBRIAND, entre les deux siècles comme au confluent de deux fleuves ; j'ai plongé dans leurs eaux troublées, m'éloignant à regret du vieux rivage où j'étais né, et nageant avec espérance vers la rive inconnue où vont aborder les générations nouvelles. » En relisant cette phrase dans laquelle, il y a un siècle, le grand poète résumait sa vie et son œuvre, nous ne pouvons nous empêcher de l'appliquer aujourd'hui aux hommes de notre génération. Après avoir connu, durant notre jeunesse, des années de folie et de facilité extrême, nous avons vu soudain l'horizon s'assombrir et l'orage s'abattre sur nous. La crise d'abord vint secouer l'économie mondiale et nous apporter son long cortège de ruines, de faillites, de chômage et de misère. Puis la guerre éclata, une guerre effroyable pour notre Patrie ; le cœur serré et les larmes aux yeux, nous l'avons vue écrasée, déchirée, sa population fuyant sur les routes au milieu des maisons en flammes et des champs ravagés par l'éclatement des projectiles. Aujourd'hui, dans la douleur et le recueillement, nous attendons, comme jadis les apôtres après la mort du Christ, l'heure de la résurrection. Mais pour que le miracle français s'accomplisse une fois encore, il importe que les chefs à tous les échelons et dans tous les domaines de l'activité nationale, prennent conscience de leurs devoirs et de leurs responsabilités. Dans le domaine de l'industrie notamment, si nous voulons que la France retrouve la place de choix qui lui convient, il importe que du haut en bas de la hiérarchie, les entreprises soient dotées de cadres d'élite, habiles à la fois à conduire les ouvriers placés sous leurs ordres, et à réaliser dans leur spécialité des progrès techniques susceptibles de mettre en honneur dans le monde entier le génie de notre peuple. L'obtention d'un si beau résultat nécessite sans contredit la réalisation d'un certain nombre de réformes politiques, économiques, sociales et culturelles, dont nous nous sommes efforcés

d'indiquer le sens et le contenu. Mais elle exige en même temps, des cadres eux-mêmes, un effort énergique et persévérant, pour se montrer chaque jour plus dignes intellectuellement et moralement de l'importante tâche sociale qui s'impose à eux. « La vie, a écrit M. Edouard DOLLEANS, n'est ni ceci ni cela... elle est ce qu'on la fait; elle ressemble pour chacun à ce qu'est son cœur ».

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.

INTRODUCTION. — Définition, fonctions et importance sociale des cadres	7
--	---

PREMIÈRE PARTIE. — Les qualités que doivent posséder les Cadres.....	15
A. Qualités physiques	16
B. Qualités intellectuelles et professionnelles	18
1. La compétence des cadres	19
2. La transmission des ordres par les cadres	22
3. L'exécution du travail sous la direction des cadres..	23
C. Qualités morales.....	27
1. Les cadres et l'élite	27
2. Les devoirs des cadres envers eux-mêmes	29
3. Les devoirs des cadres envers le métier.....	35
4. Les devoirs des cadres envers leurs subordonnés ...	38

DEUXIÈME PARTIE. — Sélection et formation des cadres...	43
---	----

A. Les établissements d'enseignement technique et notamment les Grandes Ecoles	45
1. Organisation d'ensemble de l'enseignement technique	45
2. Appréciation sur la formation donnée dans les Grandes Ecoles.....	50
a) Exposé des idées de quelques auteurs connus.....	50
I. Les critiques de F. W. TAYLOR	50
II. Les réformes proposées par Henri FAYOL...	52
III. M. Pierre JOLLY et la méthode du cas.....	54
IV. L'appréciation défavorable de M. Eugène SCHUELLER	58
b) Essai d'une critique des Grandes Ecoles.....	60
I. Le mode de sélection... ..	60
II. Les connaissances nécessaires pour entrer dans les Grandes Ecoles	63
III. L'enseignement donné dans les Grandes Ecoles.....	68
IV. Ce que l'on conserve dans la vie du passage dans les Grandes Ecoles	72

B. La promotion ouvrière	74
1. Les qualités du promu	75
2. Les obstacles que le promu doit surmonter	76
3. Comment l'on peut favoriser la promotion ouvrière ..	78
TROISIÈME PARTIE.— La condition des cadres	89
A. Le climat favorable aux cadres	91
B. Les rapports actuels des cadres avec le capital	96
1. Faits économiques et sociaux de notre époque	96
a) Le déplacement des fortunes	97
b) La concentration industrielle	100
c) La crise et les événements sociaux	103
2. Les cadres dans la grande industrie et en particulier dans les grandes sociétés anonymes	105
a) Les débuts	106
b) Les pouvoirs de l'industrie	108
c) La situation des cadres	110
I. Le salaire	110
II. La vie dans une grande usine	117
III. La question des inventions et le déclin de la technique française	126
IV. Cadres et capital	136
C. Les rapports des cadres entre eux	137
1. Les associations d'anciens élèves de grandes Ecoles ..	137
2. Le groupement des cadres d'une même entreprise	139
3. Le syndicalisme des cadres	140
a) Les problèmes posés par le syndicalisme des cadres	140
b) Histoire du syndicalisme des techniciens	150
c) Les bases sur lesquelles devrait être édiflée une organisation constructive des cadres	159
D. Les rapports des cadres avec les ouvriers	165
1. Cadres et ouvriers	166
2. L'attitude des ouvriers vis-à-vis des cadres	168
3. Les devoirs des cadres envers les ouvriers	171
CONCLUSION	175

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Louis BAUDIN. — *Cours de doctorat*, Paris 1941-42.
- Henri CHATEAU. — *Le syndicalisme des techniciens en France*. Presses Universitaires 1938.
- Edouard DOLLEANS. — *Cours de doctorat*, Paris 1941-42. — *Histoire du mouvement ouvrier*. A. Colin 1939. — *Victoire des obscurs*. Editions de Cluny, 1936.
- Henri FAYOL. — *Administration industrielle et générale*. Dunod 1941.
- Pierre JOLLY. — *L'éducation du chef d'entreprise*. Librairie de l'enseignement technique, 1933.
- Dragach KECHELIEVITCH. — *Le syndicalisme des techniciens*. Loviton, 1940.
- Max LAMBERT. — *Devoirs du chef*. Presses Universitaires 1942.
- Pierre LAROCHE. — *Les rapports entre patrons et ouvriers*. Montaigne, 1938.
- Henry LAUFENBURGER. — *Revenu et Impôt*. Sirey 1941.
- Robert MOSSE. — *Economie et législation industrielles*. Montaigne 1940.
- Charles PÉGUY. — *Morceaux choisis en prose*. Gallimard, 1928.
- Gaétan PIROU. — *Cours d'économie politique* (1^{re} année). Paris 1937-38. — *Doctrines sociales et science économique*. Sirey 1929.
- P. REBOUD. — *Précis d'économie politique*. Dalloz 1941.
- Eugène SCHUELLER. — *La révolution de l'économie*. S. E. M. P. 1941.
- Frédéric TAYLOR. — *La direction des ateliers*. Dunod 1930. — *Note sur l'utilisation des ingénieurs diplômés*. Dunod 1930. — *Principe d'organisation scientifique*. Dunod 1929.
- Georges VALOIS et Georges COQUELLE. — *Intelligence et production*. Nouvelle librairie nationale 1920.

Publications Diverses

- Bulletin du Centre National de la recherche scientifique 1939-1942.
- CEGOS. — 2^e Cycle de perfectionnement des techniques de direction du personnel, 1942.
- Charte du Travail.
- Conservatoire National des Arts et Métiers :
- Programme. Paris 1932.
- Rapport de M. Louis RAGEY sur l'activité du Conservatoire en 1941-42.
- Statistique de l'enseignement. 1941-42.
- Convention collective des employés, agents de maîtrise et ingénieurs des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la région parisienne. 1936.

Conventions collectives des techniciens de la métallurgie de Toulouse 1936, Lyon 1936, Belfort 1936, Alès 1937, Rouen 1937, Bordeaux 1937, Le Havre 1937, La Loire 1937, La Côte-d'Or 1937, L'Aisne 1937.

Décret du 28 Août 1942 (*Journal Officiel* du 8 Septembre 1942) relatif à la constitution de nouveaux syndicats, unions et fédérations.

Etapas.

Institut d'organisation commerciale et industrielle. Enquête sur le respect des délais de livraison. 1936.

Introduction aux conférences de psychotechniques du C. P. A., par M. LAHY. 1938.

La Vie industrielle (du 1-1-42 au 1-1-43).

L'Ingénieur. Article de M. F. BOUQUEREL paru au Bulletin d'Information du C. P. A. du 15 Octobre 1938.

Liste des établissements autorisés à délivrer des diplômes d'ingénieur (*Journal Officiel* du 31 Décembre 1938).

Loi du 10 Juillet 1934 (*Officiel* du 13 Juillet 1934) sur le titre d'ingénieur diplômé.

L'Usine (du 1-1-42 au 1-9-43).

Publications de la Fédération des techniciens.

L'USIC.

L'USIF.

VU : Le Président de la thèse

Le 15 septembre 1943

Signé : EDOUARD DOLLEANS

VU : Le Doyen de la Faculté

Signé : GEORGES RIPERT

VU ET PERMIS D'IMPRIMER : Le Recteur de
l'Académie de Paris

Signé : GILBERT GIDEL

